

Consultoria Empresarial

**Luciano Crocco
Erik Guttman**

Prefaciado por
ANTONINHO MARMO TREVISAN



www.saraivauni.com.br



Consultoria Empresarial

Luciano Crocco
Erik Guttman

Prefaciado por
ANTONINHO MARMO TREVISAN

A minha esposa, Cristiane, e a Giuliano, Augusto
e Fernando, meus filhos.

Aos meus pais, Francisco (*in memoriam*) e Rachel

Luciano Crocco

À Heloísa, Marcella, Harry e Marcelo,
minha família querida.

A Ricardo Farah, irmão e amigo desde sempre.

A meus mestres e a meus discípulos.

Erik Guttmann

Agradecimentos

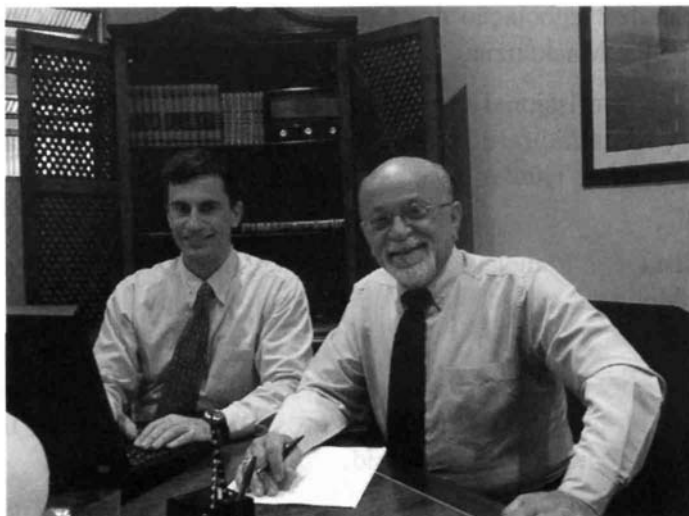
Um ditado, que faz parte de meu ser, diz "muito aprendi de meus pais; mais ainda de meus mestres; com quem constantemente aprendo é com meus alunos e discípulos".

Queremos agradecer a todas as pessoas com quem nos relacionamos. O aprendizado é contínuo e profundo, pois foi com esses relacionamentos que crescemos e evoluímos como pessoas e como profissionais, chegando ao ponto em que nos encontramos.

Existem algumas pessoas que mais nos marcaram nessa trajetória e que queremos ressaltar:

- ▶ Amaury Corrêa de Almeida Moraes Júnior
- ▶ Fernando Mindlin Serson
- ▶ Haroldo Rosa
- ▶ João Frutuoso Figueiredo Filho
- ▶ Ricardo Gioia
- ▶ Sérgio Leme Marcondes Beniamino

Os autores



Luciano Crocco

lgrocco@editorasaraiva.com.br

Mestre em Marketing pela PUC-SP e Administrador e Especialista em Marketing pela FGV-SP.

Professor em diversas disciplinas do curso de Marketing e orientador de trabalhos de Conclusão de Cursos, de Pós-graduação e Graduação da PUC-SP, FAAP e Mackenzie.

Experiência profissional em cargos de gerência de Planejamento Estratégico e Marketing em empresas como: Polaroid do Brasil, Sabó Indústria e Comércio Ltda., Banco Crefisul e Liberty Paulista.

Especialista em Planejamento Estratégico; Projetos de Pesquisa de Marketing/Vendas, Satisfação dos Clientes por meio de implantação de Padrões de Atendimento; Gestão, Melhoria e Redesenho de Processos; Capacitação de Pessoas e Educação.

Alguns clientes atendidos em consultoria: Ford, Mercedes-Benz e Multibrás.

Erik Guttman

eguttman@editorasaraiva.com.br

Special Fields e Provisional Teaching Member em Análise Transacional, ITAA, San Francisco, Califórnia, Estados Unidos, e Engenheiro Mecânico pela PUC-RJ.

Professor em Planejamento Estratégico, Marketing, Consultoria Empresarial, Administração de Recursos Humanos, Matemática de Negócios

e Técnicas de Negociação dos Cursos de Pós-graduação e Graduação da Unisa-SP e Mackenzie.

Experiência profissional em cargos de gerência de Planejamento de Produção, Manufatura e Desenvolvimento de Recursos Humanos em empresas como Vicunha S/A, Paramount, Norton S/A, Telesp e Ernst & Young.

Especialista em Planejamento Estratégico; Modelos de Governança; Gestão, Melhoria e Redesenho de Processos; Capacitação de Pessoas e Educação.

Alguns clientes atendidos em consultoria: Caixa Econômica Federal, Eucatex, Multibrás, Ford, Finasa Seguros, Bradesco Seguros, Indústria Farmacêutica em geral e Cyanamid.

Visite o nosso site www.brickconsulting.com.br



Foi com grande honra que recebi o convite de Erik Guttmann e Luciano Crocco para prefaciar este livro que trata de um dos grandes temas da área de negócios: a consultoria empresarial.

A vivência profissional, a experiência acadêmica dos autores como professores das áreas de Planejamento Estratégico e Marketing, atuando em Universidades e Faculdades de São Paulo, já constituem um aval de grande relevância para o tema abordado por eles.

A oportunidade temporal do livro também é muito grande. Neste momento da vida de nosso país, em que se delineiam horizontes favoráveis ao empreendimento e aos empreendedores, em que, após muitos anos, novamente as empresas olham para a frente e vêem grandes oportunidades para o crescimento, nada mais é adequado que um texto sobre consultoria empresarial.

Como os próprios autores lembram no capítulo inicial, no qual traçam um histórico da atividade de consultoria, sobretudo, no Brasil, "a complexidade é cada vez maior no mundo dos negócios". E, "nesse

ambiente cada vez mais complexo, a necessidade de conhecimento, atualização e adaptação é cada vez mais intensa e rápida (...)"

Com essa realidade, na qual as pessoas não dispõem de todo o tempo necessário para acompanhar as novas técnicas e ferramentas de administração que são constantemente incorporadas e demandadas pelo ambiente empresarial, a atividade de consultoria se apresenta como de grande importância para contribuir para o aperfeiçoamento da gestão dos negócios.

O livro é bastante didático e de leitura agradável e leve: fatores importantes em um texto que combina gestão de negócios e atividade profissional. Além disso, não é um texto longo. Em suas 134 páginas, os autores foram felizes em traçar um perfil profissional da atividade de consultoria, explicar a natureza dos diversos tipos de trabalho nessa área e concluir com um capítulo de grande relevância para qualquer atividade profissional: os aspectos éticos da atividade do consultor.

Temos a mais absoluta convicção de que este texto será de grande valia para os profissionais que já atuam na área ou para aqueles que pretendem ingressar nessa carreira extremamente envolvente.

A qualidade da obra e a experiência profissional e acadêmica dos autores permitem-me recomendá-la como leitura obrigatória para estudantes e profissionais das áreas de gestão e negócios.

Antoninho Marmo Trevisan

Presidente da Trevisan Auditores e Consultores e
da Fácua de Trevisan



Atuando em consultoria empresarial há muito tempo, percebemos algumas dificuldades em formar, aprimorar e desenvolver a nós mesmos e a novos consultores. Faltava literatura que oferecesse uma visão coordenada entre uma base conceitual teórica e vivência prática.

Com o passar do tempo surgiram edições sobre esse assunto, mas com partes ou fragmentos do conjunto necessário a um entendimento mais completo. Essas obras vieram preencher lacunas importantes, pois os consultores detinham conhecimento técnico profundo, sem a respectiva contrapartida comportamental e essas obras traziam esse conteúdo e visão, muito necessária aos consultores da época.

Avançando na linha do tempo, obras mais completas começaram a surgir, facilitando o desenvolvimento pretendido e desejado e fazendo que a consultoria empresarial fosse mais e mais vista e considerada como uma função e profissão específicas. A dificuldade maior com relação às obras mais recentes é a possibilidade de existir um viés cultural. Isso significa um trabalho adicional de adaptação e transculturação quando do uso destas.

Em termos brasileiros e fazendo uma análise comparativa, nos propomos, neste livro, a discutir os mais diferentes aspectos que compõem a profissão de consultor empresarial.

O texto tem a intenção de proporcionar um entendimento sobre o consultor, como atua e como é visto por seus clientes, seus relacionamentos profissionais e princípios e ações éticas dos envolvidos na relação e contrato consultor-cliente.

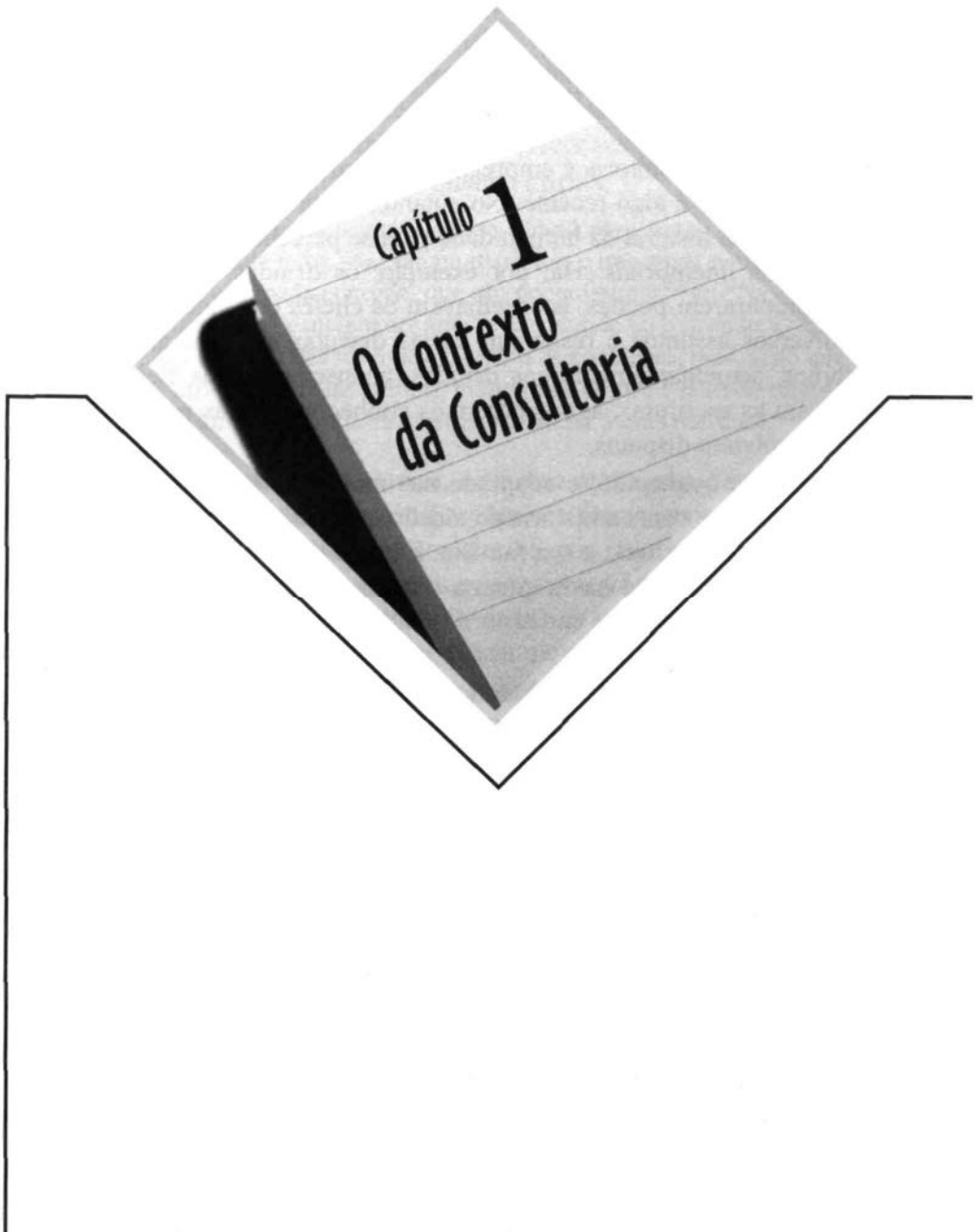
Esperamos contribuir no debate sobre a profissão e sua valorização, fazendo que tenhamos um mercado cada vez mais ativo, profissionalizado e, sobretudo, ético.

O desenvolvimento do livro tem como fio condutor debater inicialmente o contexto da consultoria, detalhando, em seguida, o profissional de consultoria, para continuar em direção à discussão sobre produto ou serviço. A sequência lógica levará o leitor a identificar os diversos tipos de consultoria, as maneiras de contratação dos serviços e como eles devem ser administrados e avaliados, concluindo com os princípios éticos existentes nas diversas relações que envolvem a consultoria. No entanto, a obra permite que cada capítulo possa ser lido separadamente, conforme a vontade ou a necessidade do leitor, pois cada tema é abordado de forma interdependente, ou seja, de maneira abrangente - amplitude e profundidade - e se liga aos outros temas, permanecendo, assim, na sequência lógica estabelecida.

Finalmente, se a vontade ou expectativa do leitor é se tornar um consultor ou se aprofundar nessa profissão, acreditamos que o texto seja uma ferramenta útil e importante a esse intento.

Boa leitura.

Os autores



Após a leitura deste capítulo, o leitor estará apto a:

1. Entender os conceitos básicos de consultoria empresarial.
2. Identificar os motivos para a contratação de uma consultoria.
3. Conhecer as alternativas aos caminhos que a consultoria está tomando.



Introdução

Quando o termo consultoria é empregado, geralmente tem-se a idéia de que sua utilização é algo recente. No entanto, basta uma breve e mais atenta análise da história da humanidade para se perceber que ela existe desde tempos imemoriais. Há, por exemplo, os druidas, magos que, além de prepararem poções, aconselhavam os chefes das aldeias celtas sobre diversos assuntos e resolviam várias disputas entre os aldeões. Os rabinos, semelhantemente aos druidas, aconselhavam os fiéis, interpretavam as escrituras, agregando mais conhecimentos às pessoas, e também resolviam disputas.

É bastante conhecido, e adaptado nas mais diversas formas, um conto rabínico que conta a história do aldeão que achava sua casa muito pequena para abrigar toda a sua família. Ele não tinha posses para aumentar a casa atual, não havia quem a quisesse comprar e não existia outro lugar em que pudesse construir uma nova. A única alternativa era se queixar ao rabino.

Ao ouvir suas queixas, pensando e refletindo sobre o assunto, o rabino solicitou que ele pensasse bem se queria seguir suas recomendações à risca, já que a solução era um pouco demorada e não poderia ser interrompida no meio. O aldeão pensou por alguns dias e, não suportando mais a situação, concordou em seguir os conselhos do sábio.

De acordo com as orientações do rabino, a primeira providência a ser tomada era colocar dentro da casa o cachorro, que vivia solto, por duas semanas, convivendo com as pessoas. Obviamente que o pobre homem quase foi à loucura, mas assim fez e, ao final do tempo estipulado, consultou o rabino sobre o próximo passo.

Quinzena após quinzena, um animal diferente foi introduzido na casa: as galinhas, a cabra, o jumento, e o aldeão cada vez mais desesperado. A casa, cada vez mais acanhada, difícil de limpar, com barulho, mau cheiro e todas as dificuldades possíveis por causa da determinação do velho sábio.

O rabino então mandou que ele retirasse todos os animais de uma vez, que limpasse tudo e que arrumasse a sua casa. O aldeão viu então quanto espaço havia naquele lugar, passando a viver muito feliz. Essa história demonstra como, ao longo dos tempos, as pessoas consideradas sábias influenciavam seus povos com orientações e procedimentos, ou seja, uma forma primitiva de consultoria.

Nicolau Maquiavel, Cardeal Richelieu e outras figuras históricas exerciam também as mesmas funções que os druidas e os rabinos. Esses personagens são conhecidos mais pelos seus feitos na história

do que pelo seu papel de conselheiro. No entanto, esse papel foi o mais importante de sua atuação e legado. Atualmente, quando se lê *O Príncipe*,¹ notam-se claramente os diversos tipos de conselhos que eram dados para que o soberano pudesse exercer seu poder. Maquiavel é muito claro quando afirma:

Dessa forma, o príncipe faz-se liberal para todos aqueles dos quais nada toma, que são muitíssimos, e miserável para aqueles aos quais nada concede, que são pouquíssimos"² ou "Nasce daí o debate: se é melhor ser amado que temido ou o inverso. Dizem que o ideal seria viver-se em ambas as condições, mas, visto que é difícil acordá-las entre si, muito mais seguro é fazer-se temido que amado, quando se tem que renunciar a uma das duas."³

Essas passagens mostram, de forma abrangente, como era desenvolvida a atividade de consultoria na sua forma mais rudimentar, pois o mundo dos negócios era constituído por um Estado estruturado de forma absolutista, por artesãos e por comerciantes. Com o passar do tempo e a evolução das relações, cada vez mais as atividades são segmentadas, pois o Estado se modifica, deixando de ser absoluto, iniciando-se o processo de criação de indústrias e de prestação de serviços, fazendo que as mudanças sejam percebidas de forma cada vez mais intensa e rápida.

1.1.1 Turbulência ambiental

Após a Segunda Guerra Mundial, a percepção sobre a turbulência do ambiente aumenta drasticamente, fazendo que as empresas busquem focar certas prioridades, mostrando preocupação em resolver determinados anseios, e consigam produzir respostas para preencher as necessidades. Esses fatores podem ser separados e consolidados em faixas de tempo de aproximadamente dez anos cada, em que grande parte de corporações e empresas mostram semelhanças no enfoque e ataque a esses fatores durante determinado período.

Na primeira faixa, logo no pós-guerra, o principal foco foi a operação da empresa. A maior preocupação era a eficiência empresarial e a resposta, ou seja, as ações fundamentais, foi a criação de documentos que descrevessem claramente os procedimentos adotados e a formulação de orçamentos para direcionar os recursos de maneira mais adequada e vinculada às prioridades estabelecidas.

¹ MAQUIAVEL, N. *O Príncipe*. São Paulo: L&PM Pocket, abr. 2004.

² Ibid., p. 76.

³ Ibid., p. 80.

Ao resolver esse primeiro desafio, outros novos e adicionais começam a inquietar as empresas. Apareceram novos focos, novas preocupações e foram criadas novas respostas, todavia, sem perder de vista o que já tinham alcançado. Nos anos 1960, a utilização inteligente de recursos passa a ser a nova prioridade como meta empresarial, sendo a sua maior preocupação a redução de risco. Esse risco deveria ser mínimo e com possibilidade de ser bem administrável; para isso, iniciou-se, como resposta, o trabalho de planejamento de longo prazo.

Nos anos 1970, é a vez do foco na concorrência. A maior preocupação passa a ser o posicionamento de cada empresa no mercado em que atua, possibilitando que seja avaliado o impacto que ela sofre com o aumento da concorrência. Como resposta se estabelece uma estratégia de mercado, com as ações necessárias à manutenção ou alteração desse posicionamento.

Os fatores são cumulativos, ou seja, em cada momento da vida da empresa, existe um foco, uma preocupação e suas principais respostas. Ao se atingirem os resultados esperados na primeira fase, automaticamente o foco passa para a fase seguinte, porém, sem haver qualquer tipo de redução ou descarte da fase anterior, tornando as atividades uma rotina empresarial. Isso significa que, uma vez atingidos os resultados por meio de procedimentos documentados e orçamentos realizados e acompanhados, eles se tornam atividades rotineiras, permitindo às empresas o deslocamento de energia para um novo foco. Elas têm de se renovar, atualizar ou se adaptar à nova realidade ambiental em cada momento.

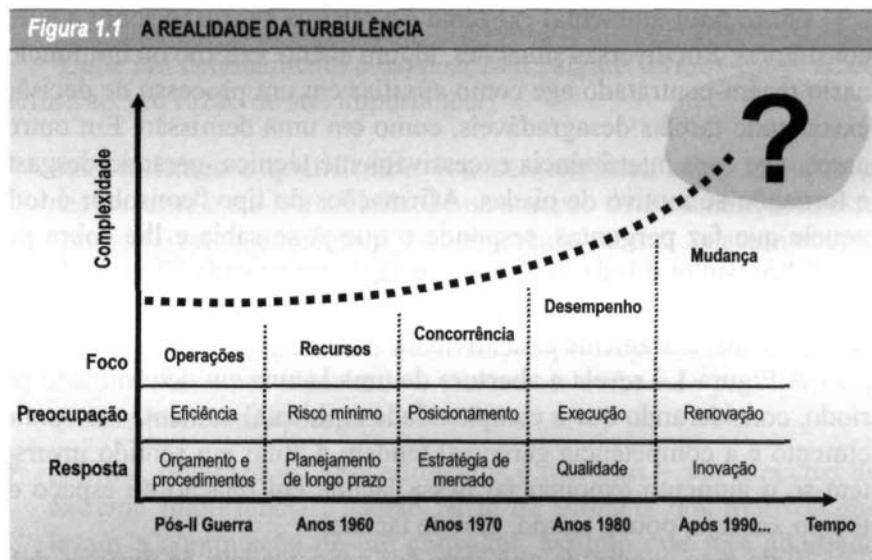
A partir da década de 1980, o foco passa a ser o desempenho empresarial como um todo. A preocupação é a execução, analisando-se a produção, a prestação dos serviços, as atividades e tarefas envolvidas, os resultados atingidos, o relacionamento entre empresa, os funcionários e consumidores. A resposta foi a introdução dos conceitos e práticas relativas à qualidade, principalmente de produtos. Normas internacionais que regulam os níveis de aceitação ou rejeição de produtos são a forma visível desse tipo de comportamento empresarial.

Uma passagem que ilustra a visão empresarial predominante a partir dos anos 1980 conta que empresários japoneses e norte-americanos estavam negociando um lote de um milhão de unidades de determinado produto, e o comprador norte-americano insistia em determinar um índice denominado Nível de Qualidade Aceitável (NQA). Para o negociador japonês, isso era desconhecido e existia um evidente desconforto em se determinar esse índice. Foi então explicado o que era medido e que o NQA era o limite máximo de unidades com defeito permitido para a aceitação do lote. Caso fosse ultrapassado esse número, todo o lote seria rejeitado. Imediatamente os japoneses aceitaram o pedido e saíram extremamente satisfeitos da mesa de negociação. A entrega foi realizada

em um contêiner com o lote com as peças encomendadas. Ao abrirem este, os norte-americanos se depararam com embalagens de mil unidades e uma caixa lacrada, com uma etiqueta especial que continha os seguintes dizeres "NQA". Era o lote contendo o total de peças defeituosas constantes em contrato, pois as demais estavam em perfeito estado.

A partir da década de 1990, as empresas passaram a trabalhar, basicamente, com o foco em mudanças, preocupando-se com a renovação de métodos, técnicas e ferramentas, conseguindo preencher essa necessidade por meio de inovação. A inovação pode até dar certo, mas não garante, necessariamente, resultados. Todas essas experiências trazem um número ilimitado de modismos, métodos antigos com alterações "cosméticas" - termos ou palavras novas para velhas soluções, não mais adequadas ao momento pelo qual a empresa está passando. Por outro lado, tem-se o surgimento de métodos, técnicas e ferramentas oriundas de outros setores sendo utilizadas em vários departamentos, por exemplo, da área de qualidade a técnica de PDCA,⁴ que migrou, tornando-se uma conhecida e importante ferramenta para a identificação e solução de problemas.

A Figura 1.1 destaca a complexidade cada vez maior no ambiente dos negócios.



Nesse ambiente cada vez mais complexo, a necessidade de aquisição de conhecimento, atualização e adaptação é cada vez mais intensa

⁴ Do inglês *Plan, Do, Check and Act* (Planejar, Desenvolver, Checar e Agir).

e rápida, e faz que a função ou profissão de consultor seja adequada e necessária, pois as pessoas não têm condição nem tempo para conhecer e se manter atualizadas sobre todas as informações necessárias para a condução de suas atividades.



Conceitos Básicos

Os desafios empresariais hoje estão aumentando e se agravando, de diversos ângulos. Perda de controle, pressão por redução de custos - que ficam cada vez mais insuportáveis -, margens mais comprimidas, competição intensa, alterações de leis e regulamentos, fragmentação de negócios e atividades são alguns exemplos, talvez dramáticos, da urgência e da intensidade de aquisição, manutenção e atualização de conhecimento.

O conhecimento, em função da velocidade das mudanças, tende a se tornar obsoleto, incompleto ou até inadequado. Então, as empresas contratam pessoas ou outras empresas para a realização de atividades que não consideram como essenciais ao seu negócio ou para auxiliarem seus colaboradores a entender melhor suas tarefas e manter ou aumentar seus resultados.

Outro fator ambiental existente é a relativa confusão sobre o que é consultoria. Em diversas situações, algum agente externo ou um funcionário recém-contratado age como auxiliar em um processo de decisão, executando tarefas desagradáveis, como em uma demissão. Em outros casos, age com interferência excessivamente técnica, gerando desgaste e tornando-se motivo de piadas. Afirmações do tipo "consultor é todo aquele que faz perguntas, responde o que já se sabia e lhe cobra por isso", "consultor é toda pessoa que está desempregada há mais de seis meses e trabalha por 'obra certa'" mostram a fundamental importância em se definir claramente essa atividade.

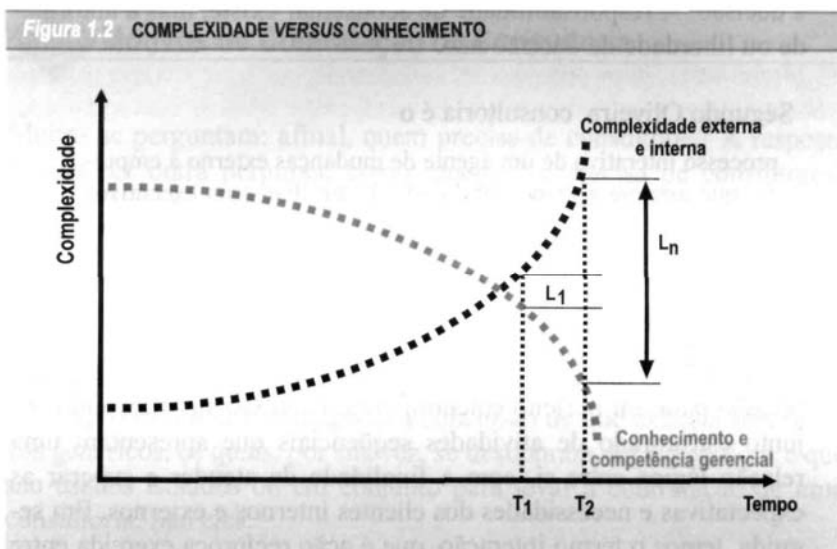
A Figura 1.2 revela a abertura de uma lacuna em determinado período, considerando que a complexidade ambiental aumenta e o conhecimento e a competência gerencial tendem a atuar em sentido inverso, tem-se o aumento exponencial dessa lacuna em relação ao espaço de tempo, ou seja, pouco tempo, grande lacuna.

Todo esse quadro do ambiente dos negócios leva às diversas definições e conceitos de Consultoria Empresarial.

1.2.1 Conceitos de consultoria empresarial

Consultoria empresarial, segundo o Institute of Management Consultants, da Inglaterra, é:

O serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas, independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito a política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações.⁵



Cabe um detalhamento e explicação de alguns termos-chave dessa definição, em razão de sua importância:

- independentes e qualificadas - a característica mais importante nesses termos é a imparcialidade na atuação do consultor, mas esse comportamento aumenta a complexidade no seu relacionamento com os clientes. Nem sempre as recomendações são agradáveis ou simples, mas deverão ser as melhores para os clientes em uma determinada situação. Já a qualificação pressupõe que o consultor esteja plenamente capacitado e fortemente embasado para fornecer as suas recomendações;
- política, organização, procedimentos e métodos - são aspectos de extrema importância e fazem parte da essência dos motivos que levam à contratação de um consultor, assunto que será abordado adiante, neste mesmo capítulo. É também o provimento de conhecimento profissional e habilidades relevantes para as necessidades da empresa;

- ▶ recomendarem - a ação esperada do consultor é de aconselhamento, não de decisão. A qualidade e integridade das recomendações constituem o foco desse aconselhamento, respeitando o momento das pessoas e da empresa-cliente;
- ▶ auxílio - significa não ter controle direto sobre a situação ou sobre a decisão. A responsabilidade de aconselhar existe, mas a autoridade ou liberdade de decisão não.

Segundo Oliveira, consultoria é o processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, que assume a responsabilidade de auxiliar seus executivos e profissionais nas tomadas de decisão, não tendo o controle direto da situação.⁶

Mais uma vez, é necessário detalhar e explicar.

- ▶ Processo interativo - é preciso separar os dois elementos dessa expressão para um perfeito entendimento. Processo significa um conjunto estruturado de atividades seqüenciais que apresentam uma relação lógica entre si, com a finalidade de atender e superar as expectativas e necessidades dos clientes internos e externos. Em seguida, temos o termo interação, que é ação recíproca exercida entre duas ou mais pessoas, áreas ou atividades. Portanto, nota-se que é uma via de duas mãos, que existe uma relação de convergência;
- ▶ agente de mudanças - é o profissional capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitem uma transação proativa com os diversos fatores do ambiente empresarial;
- ▶ responsabilidade de auxiliar - significa não ter controle sobre a situação, sobre a decisão. A autoridade ou liberdade de decisão não existe, cabendo exclusivamente ao cliente.

Como consequência dos anos de atividade como consultores e consolidando diversas definições, chega-se à seguinte definição:

Consultoria é um processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise, com o objetivo de fornecer aos executivos da empresa-cliente um ou mais conjuntos de opções de mudanças que proporcionem a tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da organização.

Outras associações e autores usam definições e conceitos semelhantes ou parecidos, demonstrando que a consultoria empresarial é um serviço específico e um recurso necessário e disponível aos administradores.



Motivos de Contratação de Consultoria

Muitos se perguntam: afinal, quem precisa de consultores? A resposta poderá ser outra pergunta, como: quem não precisa de consultores? O setor de consultoria cresceu mundialmente, em taxas significativas, criando empresas e empregos, originando associações setoriais, estruturando-se, enfim. Esse crescimento não foi obra do acaso. Resultados de levantamentos e pesquisas apontaram para uma gama de motivos que levaram as organizações - empresas, associações, órgãos governamentais, institutos e fundações - a contratar consultores.

Após essa análise, chega-se à conclusão de que existem três motivos genéricos, os quais, por sua vez, se desdobram em específicos e que são usados isolados ou em conjunto para levar à contratação de uma consultoria. São eles:

1.3.1 Necessidade de maior conhecimento

As situações mais freqüentes são:

- a) a empresa nem sabe o que precisa;
- b) a empresa não tem o conhecimento do que precisa;
- c) a empresa tem o conhecimento, mas não tem competência para usá-lo; e
- d) a empresa não tem como administrar a gestão do conhecimento.

Esses itens podem ser explicados por meio do seguinte exemplo ocorrido no setor têxtil brasileiro: os russos vieram ao Brasil em missão empresarial com o objetivo de comprar fios de lã produzidos aqui. A expectativa brasileira era grande, pois o mercado russo era potencialmente interessante e lucrativo. Então, formou-se uma comissão de empresários de diferentes empresas que iriam participar do encontro.

Durante a reunião, os russos solicitaram o envio de uma amostra para análise em um laboratório na Bélgica e, após a aprovação da qualidade dessa amostra, ela seguiria para a Rússia para o teste de produção

fabril, em situação de trabalho real. Os empresários ficaram radiantes com as exigências e logo pensaram que bastaria o envio de um cone de lã de cada uma de nossas empresas e tudo estaria resolvido, para, assim, posteriormente, recebermos o pedido de exportação.

Os russos, porém, solicitaram como amostra aproximadamente mil toneladas de fios de lã, ou seja, somente a amostra era muito superior à capacidade produtiva de qualquer empresa isoladamente do Brasil. E, obviamente, para produzir tal quantidade, seria necessário a formação de um conglomerado, ainda que informal. Para os russos a importação dessas amostras era o único processo produtivo aceitável, ou seja, tudo deveria estar padronizado para permitir análise e produção em ritmos normais.

As empresas não tinham alternativa senão uniformizar os seus processos produtivos para atender à demanda russa, o que acarretaria a quebra de alguns segredos industriais, aquisição de conhecimento e novas formas de controle de qualidade, logística, embalagem, armazenagem etc. Assim foi feito: as pessoas selecionadas de cada participante do conglomerado foram ao exterior aprender tudo a respeito desse novo tipo de relacionamento. Bélgica, Rússia, Alemanha, França e outros países fizeram parte do roteiro de aprendizagem.

Em seguida, criaram como novo foco o compartilhamento do conhecimento adquirido e a introdução de novas formas no relacionamento interno: cooperação, auxílio e ajuda, trabalho em equipe, em vez de competição e concorrência. Como conclusão, cada participante foi consultor durante um período e gestor em outro, além de se utilizar o conhecimento de consultores externos em situações específicas.

1.3.2 Falta de tempo

O segundo motivo refere-se a trabalhos que os consultores deverão realizar, desempenhando atividades e tarefas por determinado período, para que a empresa possa alcançar e/ou se igualar a outras em seu ambiente competitivo.

Outra forma de analisar as curvas da Figura 1.2 é por meio de um detalhamento das variáveis que compõem cada curva. Segundo estudos do professor Igor Ansoff, a Lacuna Competitiva é determinada pela complexidade e turbulência ambiental e pela inovação na postura empresarial. Esses estudos revelam que, quanto menor a Lacuna Competitiva, melhor o desempenho empresarial, por meio de um clima organizacional mais favorável e de um desempenho operacional e mercadológico mais eficiente, e empresas com Lacuna próxima a zero

chegam a atingir uma rentabilidade três vezes superior se comparadas a seus concorrentes, com Lacunas Competitivas maiores.

Na parte da complexidade, existem cinco variáveis que se inter-relacionam e são:

- a) percepção do ambiente, medido desde o ambiente repetitivo, onde tudo é igual e nada evolui ou muda, até o ambiente de surpresa total, onde tudo é novidade ainda não testada.
- b) complexidade da cobertura, significando o nível de abrangência da empresa, medido desde o mercado local até o global;
- c) familiaridade dos eventos, que se iniciam nas tarefas rotineiras e familiares até a inclusão de novidades totais;
- d) velocidade das mudanças, em que se mede a relatividade entre velocidade de mudanças e velocidade de respostas; e
- e) previsibilidade do futuro, que se refere ao ambiente de atuação da empresa, indo desde a repetição dos acontecimentos passados até o futuro imprevisível.

Quanto à parte do conhecimento, pode-se avaliar os motivos que levam ao seu declínio por meio das seguintes variáveis:

- a) evolução empresarial, medindo desde parada no tempo, estagnada, até mudança inovadora;
- b) estilo da estrutura empresarial, de conservadora até inovadoras;
- c) postura mercadológica quanto ao cliente, iniciado pela imposição de produto até a antecipação de expectativas;
- d) processos administrativos e gerenciais, desde ações padronizadas até globalmente horizontais, ou seja, gerenciadas por processo de negócio, com equipes multifuncionais e poucos níveis hierárquicos; e
- e) estilo de administração e organização, compreendendo as estruturas totalmente centralizadas até as que funcionam com colaboração global.

Com esse tipo de análise, a empresa pode decidir em que quer ganhar tempo, em que quer reduzir a lacuna de tempo e assim por diante. Um exemplo prático para economia de tempo é a contratação de consultores para definir fusões e aquisições entre empresas ou até mesmo para que essa análise seja feita.

O mercado percebe esse motivo genérico por meio de necessidades específicas para o funcionamento interno da empresa e no ganho de

tempo sobre a concorrência. Por exemplo, no cumprimento de prazos para um dado resultado ou entrega, ou quando é percebida a imperiosa necessidade de resultados rápidos e na detecção de falta de pessoal para desempenhar determinada função.

1.3.3 Política empresarial

Essa análise é dificultada por estar freqüentemente encoberta por afirmações, aparentemente técnicas, de conhecimento ou uso de tempo, do tipo "sou recém-chegado a esta função e necessito..." ou "as diretrizes que o novo Conselho de Administração determinou precisam de melhor detalhamento...".

Na realidade, os motivos visíveis, quando bem explicados por alguém da empresa-cliente, são utilizar o consultor como observador externo imparcial, solicitar ou patrocinar trabalhos que possam ter por base determinadas argumentações na cúpula da empresa, solicitar uma segunda opinião sobre algum tópico importante, evitar ou solucionar conflitos, evitar ou conseguir ferramentas para gerenciar uma séria crise, por meio da capitalização de credibilidade do consultor.

Em qualquer desses casos, a procura por um consultor é necessária porque a empresa está percebendo a existência de um problema que não está sendo tratado de forma adequada pelos processos organizacionais normais e/ou pelas pessoas envolvidas. O outro lado da moeda é perceber que a consultoria sempre vai lidar com mudanças, turbulência e muitas vezes com o desconhecido.

Duas analogias servem para esclarecer e exemplificar a intervenção na política da empresa:

- a) uma prescrição médica, que pode ir desde um medicamento, que nem sempre é agradável de "ingerir" ou administrar, com ação considerada simples, até uma intervenção cirúrgica de alta complexidade e risco, difícil de realizar e com tempo de recuperação muitas vezes bastante prolongado; e
- b) uma ação de guerra, que envolve o planejamento da ação, meios, equipamentos, ferramentas e recursos, até a ação propriamente dita, com seus resultados e conseqüências, de onde ninguém sai ileso, nem as pessoas participantes nem seus agregados ou comunidade, e as marcas vão desde leves cicatrizes até ferimentos profundos e poderão gerar mudanças psicológicas e/ou materiais, de forma positiva ou negativa.



Tendências da Consultoria

O que o futuro reserva para a consultoria? Que tipos de serviços serão solicitados aos consultores? Como consequência da turbulência ambiental, podem-se notar caminhos claros e prováveis para a Consultoria Empresarial, mas é necessário analisar, antes, quais tendências de negócios formam cenários possíveis e prováveis.

1.4.1 Principais tendências

Algumas das principais tendências nos negócios em geral:

- a) Econômicas - a economia está cada vez mais aberta, favorecendo o setor privado, com a retirada gradual do Estado como empresário, permanecendo apenas como agente regulador. As flutuações geradoras de crises afetarão cada vez menos o Brasil, em razão da continuidade do modelo econômico, independentemente dos modelos político-sociais. Os investimentos tendem a aumentar, como consequência da clarificação das "regras do jogo". Os níveis de inflação devem permanecer controlados e em torno de um dígito, com pouca flutuação. O câmbio continuará favorecendo as exportações, desencorajando, na outra ponta, as importações.
- b) Políticas e Normas Legais - cada vez mais deve haver reformas na legislação, mas em um ritmo lento, pela necessidade de negociação no Congresso Nacional, em função da mudança do perfil da sociedade, já que o Congresso, historicamente, é um espelho confiável da população brasileira. O setor privado será bastante solicitado a contribuir para a formação desse novo perfil, com maior atuação e liderança. O Estado-empresário será gradativamente reduzido, podendo haver nova onda de privatizações.
- c) Tecnológicas - o comércio e os negócios eletrônicos entre as empresas, o *e-mail* e o correio de voz continuarão a crescer exponencialmente, alterando a maneira de realizar negócios no Brasil, bem como em todo o mundo. Haverá, também, crescimento das transações via *home banking*, *home shopping*, cartões de débito em conta, cartões inteligentes etc, com o uso amplo de soluções "integradas" da tecnologia da informação, atendendo às necessidades dos clientes, com custos mais baixos, melhor acesso à comunicação, redução do tempo necessário para cada operação e, conseqüentemente, aumento do número de transações realizadas, como o novo Sistema de Pagamentos Brasileiro.

d) Demográficas e Sociais - haverá uma melhora na atitude em relação ao trabalho em geral, porém, ainda bem inferior ao registrado no Extremo Oriente, nos Estados Unidos e na Europa, tanto hoje como no futuro. O crescimento no uso de computadores pessoais e de automação deve continuar com o aumento de telecentros e redução da resistência à introdução de ferramentas de produtividade. A busca por qualidade de vida tende a avançar, por meio da redução do crescimento populacional e da evasão de empresas dos centros populacionais de primeiro nível, como o eixo São Paulo/Rio de Janeiro, e aumentando nos centros populacionais de segundo nível, tais como Fortaleza, Campinas etc. A preocupação com o nível de ensino e pesquisa em universidades, que deverá ser incrementado, em função do número de instituições e carência de educadores e cientistas.

Extraí-se dessas tendências e turbulência ambiental uma gama de possibilidades de atuação da consultoria. Serviços em administração financeira, mercadologia, administração da produção, tecnologia da informação, gestão de pessoas, terceirização, inovação, gerenciamento da mudança, melhoria contínua, fusões e aquisições, privatização, logística etc. são apenas exemplos da variedade, intensidade e especialização das consultorias.

Como as empresas visam apenas e intensamente seu negócio principal e fundamental, a necessidade de aumento e aprofundamento em conhecimento, a economia de tempo na realização das atividades centrais e auxiliares da empresa são algumas das áreas de atuação de consultorias, já que elas têm como foco principal de seus negócios o poder de antecipação de acontecimentos e desenvolvimento de práticas que reflitam o estado da arte do avanço do conhecimento humano.

1.4.2 Principais temas para alerta aos executivos

Os executivos deverão estar alerta neste início de milênio aos seguintes temas:

1. Planejamento estratégico

Toda empresa que pretende se destacar em seu segmento de atuação precisa definir claramente sua visão, sua missão e sua finalidade. Um plano estratégico preparado sem considerar as mudanças que estão ocorrendo no mundo não tem utilidade.

Cabe destacar que as oportunidades somente serão aproveitadas se as empresas souberem o que querem atingir, ou seja, se seus objetivos forem realistas e alcançáveis.

Muitas empresas brasileiras, até mesmo de grande porte, simplesmente desapareceram em virtude da ausência de planejamento estratégico. Estagnaram no tempo e não souberam perceber as mudanças que ocorriam no mercado. As empresas, principalmente as brasileiras, devem elaborar um plano de ação ou revisar constantemente aqueles que estão em andamento, considerando as mudanças ocorridas e preparando-se para aquelas que ainda estão por vir, conforme citadas na análise ambiental.

Um plano estratégico deve conter:

- ▶ a nova visão para realizar negócios com o advento da Internet (maior praticidade, agilidade e conforto);
- ▶ atendimento das exigências cada vez maiores dos clientes (tentar encantar os clientes);
- ▶ descentralização de decisões, dando mais poder de decisão para os funcionários que estão em contato direto com o cliente (*empowerment* - ser mais ágil na resolução dos problemas);
- ▶ estrutura de administração enxuta (o avanço da tecnologia permite que cada vez menos as pessoas sejam necessárias para realizar as tarefas).

As empresas devem analisar, sempre que for viável, a possibilidade de colaboração de consultores especializados que, juntamente com os gestores da organização, possam agilizar o processo de planejamento atendendo às necessidades específicas de cada negócio.

As empresas estrangeiras que estão estabelecidas no Brasil, geralmente, possuem a rotina de planejamento estratégico. No entanto, as filiais devem, ao iniciar o seu processo de planejamento, considerar o planejamento mundial determinado pela organização e, portanto, a consultoria deverá se sintonizar não somente com as necessidades locais da empresa, mas, sobretudo, com as expectativas da matriz.

2. Comunicações de negócios

Bill Gates escreveu o livro *Business @ the Speedon Thought*, publicado em 1999, centralizando seus pensamentos em torno de três elementos: comércio, gerenciamento do conhecimento e operações de negócios.

Ele explica que o estilo de vida, em função da Internet, está mudando o comércio e essas mudanças farão que as empresas reestruturem seu gerenciamento do conhecimento e as operações de negócios, a fim de acompanharem o progresso.

Ele indica 12 passos-chave em seu livro:

Para trabalho de conhecimento:

- ▶ insistir para que as comunicações fluam pela organização por e-mail de modo que se possa agir em relação às informações com velocidade de reflexo;
- ▶ estudar os dados de vendas on-line para encontrar modelos e compartilhar o discernimento com facilidade. Entender as tendências gerais e personalizar a prestação de serviços para os clientes específicos;
- ▶ usar PCs para análise de negócios e transferir colaboradores de conhecimento para trabalhos que exijam raciocínio de alto nível em relação a produtos, serviços e lucratividade;
- ▶ utilizar ferramentas digitais na criação de equipes virtuais entre departamentos que compartilhem conhecimento e possam trabalhar nas idéias do outro em tempo real, em todo o mundo. Usar sistemas digitais para conseguir histórico da corporação para ser utilizado por qualquer um;
- ▶ transformar todo processo de papéis em processo digital, eliminando os engarrafamentos administrativos e liberando os colaboradores de conhecimento para tarefas de mais valor.

Para operações de negócios:

- ▶ usar ferramentas digitais para eliminar trabalhos manuais simples ou mudá-los em trabalhos que gerem valor agregado, utilizando as habilidades de um colaborador de conhecimento;
- ▶ criar um retorno (*feedback*) digital para melhorar a qualidade dos produtos e serviços criados. Cada empregado deve ser capaz de monitorar facilmente todos os principais fatores de medição de qualidade;
- ▶ utilizar sistemas digitais para remeter as reclamações dos clientes imediatamente às pessoas que possam melhorar um produto ou serviço;
- ▶ usar comunicações digitais para redefinir a natureza de seu negócio e as fronteiras dos seus negócios. Tornar-se maior e mais substancial ou menor e mais íntimo, como exigir a situação do cliente.

Para o comércio:

- ▶ negociar informações por tempo. Diminuir o tempo nos ciclo de negócios usando as transações digitais com todos os fornecedores

e parceiros, e transformar cada processo de negócio em entrega em tempo hábil (*just-in-time*)

- ▶ usar a entrega digital de vendas e serviço para eliminar o intermediário de transações com o cliente. Se você for um intermediário, use ferramentas digitais para agregar valor às transações;
- ▶ utilizar ferramentas digitais para ajudar os clientes a resolver os problemas deles, e deixar o contato pessoal para responder às necessidades complexas e de valor elevado.

Inúmeras empresas ainda não implementaram um passo sequer dos 12 descritos anteriormente. Todavia, os investimentos em tecnologia somente valem a pena se puderem ser visualizados com retorno financeiro.

Como exercício de estratégia, os passos descritos que agregam mais valor à empresa e aos seus clientes devem ser implementados mais cedo.

3. Resultados do negócio

A busca contínua pela excelência tornou-se uma questão de sobrevivência para as empresas vencedoras. O mercado está, a todo o momento, sendo abordado com promessa de novos e inovadores produtos e serviços. Os clientes são, constantemente, colocados à prova. Para mantê-los fiéis é necessário que se ofereça continuamente a entrega de valor superior ao da concorrência. As empresas devem ter a correta noção de que o valor oferecido ao cliente deve ser importante na visão dele e não na visão da empresa. Para que isso ocorra, toda a organização deve estar focada no resultado da operação e não somente a área comercial. Um restaurante pode servir uma boa refeição, em um tempo adequado de espera a um preço correto, mas, se a conta demorar para ser fechada, pode comprometer toda a satisfação do cliente. As empresas devem implantar padrões de atendimento e ter ferramentas para medição da satisfação de seus clientes, com o objetivo de averiguar sua atuação constantemente. Outros sistemas de mensuração de eficiência podem, igualmente, ser implantados, tais como:

- ▶ resultados operacionais e financeiros;
- ▶ resultados obtidos quanto à qualidade dos produtos e serviços;
- ▶ resultados quanto ao desempenho dos fornecedores externos e internos.

4. Avanços tecnológicos

O advento da Internet finalmente consolidou a idéia de que o mundo é uma aldeia. As empresas não deveriam enxergar seus mercados como

sendo locais ou regionais, eles podem ser globais. Hoje é possível entrar em uma loja de tapetes, solicitar um tapete de lã artesanal, de acordo com as especificações desejadas, e acompanhar sua manufatura, via Internet, que estará sendo feita por um tecelão no Nepal! As empresas devem, portanto, utilizar uma consultoria especializada para usufruir dos avanços tecnológicos de maneira mais adequada ao seu segmento.

Na era da informação, não é mais admissível que a empresa seja lenta e ineficiente. Os custos envolvendo as comunicações são cada vez menores, com o barateamento do sistema e o aumento do número de satélites. As empresas devem aproveitar essa oportunidade para se destacarem como organizações inovadoras e eficientes.

5. Aceitar fronteiras maiores

Boa parte das empresas ainda não aproveitou adequadamente a formação do Mercosul. Seu planejamento empresarial e mercadológico ainda fica restrito ao Brasil. As oportunidades são enormes, tanto para exportação de produtos, quanto para ampliação de fornecedores, visando a redução de custos e melhoria de qualidade. São Paulo está mais próxima de mercados consumidores mais interessantes como Assunção, Buenos Aires, Montevideu e Santiago do que de Recife ou Belém.

A barreira da língua é praticamente inexistente. Os produtos brasileiros são vistos como tendo uma boa qualidade. O Governo tem empenhado grande esforço para a consolidação desse mercado, pois só assim, em bloco, será possível ter algum poder de barganha no cenário internacional. A integração das economias em bloco tende, apesar de alguns eventuais tropeços, a ser total.

6. Planejamento tributário

O Brasil é visto por muitos como o paraíso dos impostos. Exageros à parte, as pessoas têm pouca percepção do quanto pagam de impostos em suas compras. Em muitos países, os produtos têm a indicação dos valores das taxas separadas do preço final. A falta de transparência parece interessar tanto ao governo quanto aos fabricantes e lojistas, pois ambas as partes parecem ganhar com isso, de um lado o governo diz que é exagero e de outra os lojistas e fabricantes dizem que os produtos estão caros devido à carga tributária. No Japão, o imposto sobre as vendas para o consumidor para a maioria dos bens e serviços é de apenas 5%. Nos Estados Unidos, o consumidor final paga uma taxa média de 6,5% sobre as vendas dentro do Estado. As vendas para outros Estados, ou de produtos de que o adquirente não é o consumidor final, estão isentas de impostos sobre vendas. No Brasil, os produtos

geralmente contêm no preço final ao consumidor uma porcentagem acima de 6% de Cofins e PIS, que são cobrados em todas as transações de vendas, desde a matéria-prima básica até os produtos acabados entregues ao consumidor final.

A questão tributária tem um impacto direto na lucratividade das empresas. A colaboração de consultoria especializada pode trazer muitos benefícios para a organização. Os aspectos importantes de qualquer planejamento tributário devem levar em consideração:

- a) em meados dos anos 1990, foi deflagrada uma verdadeira guerra fiscal no Brasil, ruim para o País e ótima para as empresas que ganharam poder de barganha, principalmente nas questões de taxas como o Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICMS) e o Imposto Sobre Serviços (ISS);
- b) o ICMS para vendas interestaduais é de 7% a 12%, inclusive para produtos considerados de luxo, onerados em 25% para vendas dentro do Estado. Isso significa que pode ser mais vantajoso ter as atividades industriais localizadas em um Estado, mesmo que ele não seja grande comprador ou consumidor do determinado produto, para usufruir das alíquotas menores nas vendas interestaduais, tornando os produtos mais competitivos; e
- c) todos os pagamentos dentro do Brasil estão sujeitos a CPMF de 0,30%.

Um exemplo de consultoria eficaz nesse campo levou muitas empresas a saírem da região industrial do ABC Paulista (que compreende os Municípios de Santo André, São Bernardo e São Caetano, região de grande concentração fabril) para outros Estados, obtendo mão-de-obra mais barata, redução das taxas legais e aumento da rentabilidade operacional (custo mais baixo de logística global e dos imóveis, *layout* de fábrica mais adequado às necessidades atuais etc).

7. Rightsizing/Downsizing

Na busca incessante por redução de custos, as empresas começaram, a partir da década de 1980, a terceirizar parte de suas atividades, começando por alimentação, limpeza, segurança e saúde. Na década seguinte, novos setores foram terceirizados: serviços de advocacia, auditoria, recrutamento e seleção de pessoal, serviços de manutenção, entre outros. As empresas podem terceirizar todas as atividades que não são estratégicas à sua sobrevivência, ou seja, as atividades de apoio. Nos próximos anos, devido às pressões por redução de custos, novos setores poderão ser terceirizados, gerando novas oportunidades de consultoria.

8. Melhoria das informações dentro da empresa

Informações em tempo hábil, com qualidade e objetividade, são essenciais para administrar empreendimentos bem-sucedidos. A realidade mostra que são poucas as empresas no Brasil que têm informações completas e relatórios funcionais, emitidos em tempo hábil.

A gestão empresarial bem-sucedida pressupõe que todos, desde o *office-boy* até a presidência, devem estar recebendo as informações necessárias para executar de forma eficiente a sua missão e as suas tarefas. É essencial a conscientização dos empresários de que o mundo desenvolvido saiu da "sociedade industrial" e agora está na "sociedade do conhecimento". Os consumidores e as tecnologias mudaram, os países se globalizaram, o poder político-econômico mudou. E as empresas? Passaram a ter dificuldades em seu gerenciamento, pois seus processos decisórios e organizacionais não foram programados para um terreno de incertezas e mudanças rápidas. Isso significa que precisamos investir muito em informática e em treinamento. No Brasil, excetuando-se os bancos, os investimentos em comunicações e informática ainda são baixos.

Os sistemas de informação gerencial devem compreender:

- ▶ informações e relatórios em tempo hábil, com qualidade e objetividade. Os funcionários só podem atender à missão estratégica da empresa se receberem as informações necessárias para desempenhar com eficiência suas incumbências;
- ▶ remoção de controles paralelos dentro da empresa e atividades que não acrescentam valor ao produto/serviço final;
- ▶ entrada de dados em formato digital no ponto de origem para reduzir erros e a mão-de-obra para reentrada das informações;
- ▶ informações rápidas e segmentadas, on-line e em tempo real;
- ▶ automação de atividades rotineiras, monótonas e com custo alto, tais como reconciliações de contas, aprovações, relatórios de exceções etc. Essa redução resultará em diminuição de custos e melhoria de qualidade e produtividade da empresa;
- ▶ criação de uma rede eletrônica de parcerias.

A tecnologia digital permite que se crie uma rede de parceiros que atenda melhor aos clientes. Você pode criar uma empresa virtual em que o comércio, o gerenciamento de conhecimento e os sistemas operacionais interajam uns com os outros. Seus parceiros estarão mais bem integrados com você e se beneficiarão mais do seu sucesso. O fluxo da informação digital permite que se possa criar uma organização sem

fronteiras, porém, exige uma nova mentalidade e cultura corporativa por transformar os fornecedores que eram "eles" em "nós". Vale a pena citar as lições de Bill Gates (1999) em comunicação de negócios, que ensina:

- os homens de negócios precisam abandonar a noção de que informação é difícil de se obter;
- melhores informações podem expandir a atuação dos gerentes de vendas, transformá-los de fechadores de grandes negócios em gerentes de negócios;
- reunir as informações corretas com as pessoas certas e melhorar, sensivelmente, a capacidade de uma empresa em desenvolver oportunidades estratégicas de negócios e em agir em relação a elas;
- integrar os dados de vendas com seus parceiros para fazer não somente fluir os processos de negócios, mas também aumentar as discussões de negócios a um nível mais estratégico.

9. Criatividade

Os clientes buscam incessantemente por novos produtos e serviços. Cabe às organizações serem criativas para conseguir se destacar perante os consumidores. Empresas mais criativas tendem a ser mais lucrativas. A criatividade pode, e deve, ser parte integrante das atividades de qualquer setor dentro de uma empresa, da produção, das finanças ou das vendas. Existem inúmeras maneiras de se estimular os funcionários a serem mais criativos e participativos, mas isso requer que a empresa possua um eficiente sistema de comunicação. As iniciativas devem ser incentivadas e não reprimidas, como o que ocorre em empresas tradicionais. Copiar empresas que possuem boas práticas não é demérito algum, ao contrário, apenas demonstra que a empresa está procurando melhores alternativas em vez de ficar paralisada. A utilização de *benchmarking* deve ser incentivada, pois, se todos os funcionários tiverem foco na necessidade de melhoria constante, a qualquer momento poderão perceber uma oportunidade de adaptação na empresa.

Um relógio de criança de R\$ 10 marca a hora tão bem quanto um de R\$ 10 mil. Portanto, o valor muda de acordo com outras características. Um relógio é uma das poucas maneiras de um homem usar jóias. Ele pode se tornar também um enfeite, como o Swatch, ou uma oportunidade de projetar uma imagem.

Vender um relógio por R\$ 10 mil certamente é um exemplo excelente de capacidade bem-sucedida de vender.

10. Simplicidade

"Simplicidade" é um valor-chave no Brasil. Em decorrência de nossa herança cultural, fomos criados em um ambiente burocrático, que aceita iniciativas legislativas para complicar as atividades de negócios e, simultaneamente, criam ou mantêm empregos e geram trabalhos adicionais com pouco ou nenhum valor agregado. Às vezes, devido às razões culturais, burocracias novas são introduzidas ou burocracias antigas são mantidas nas empresas. Temos de aprender a valorizar *simplicidade e objetividade em tudo que fazemos*.

Na mesma proporção em que o mundo se torna cada vez mais complicado, a simplicidade torna-se cada vez mais importante como valor - de outra forma, vamos gastar tanto tempo em confusão ansiosa que não teremos condições de usufruir todos os benefícios oferecidos pela tecnologia. Uma máquina pode oferecer um valor imenso, porém, se seu uso é muito complicado, ela pode se tornar inútil.

O mesmo se aplica a procedimentos, regulamentos, leis etc.

As organizações devem se lembrar de fazer as coisas de modo simples e manter seus produtos simples e compreensíveis pelos seus clientes-alvo.

Resumo

- ▶ Quando o termo consultoria é empregado, geralmente tem-se a idéia de que a utilização de consultoria é algo recente. No entanto, basta uma breve e mais atenta análise da história da humanidade, quando então se percebe que a consultoria existe desde os tempos imemoriais.
- ▶ Após a Segunda Guerra Mundial, a percepção sobre a turbulência do ambiente aumenta drasticamente e faz que as empresas busquem focar certas prioridades, mostrando preocupação em resolver determinadas necessidades e consigam produzir respostas para preencher as necessidades.
- ▶ Os fatores são cumulativos, ou seja, em cada momento que a empresa passa, existe um foco, uma preocupação e algumas respostas principais. Ao se atingir os resultados esperados na primeira fase, o foco, automaticamente, passa para a fase seguinte, porém, sem haver qualquer tipo de redução ou descarte da fase anterior, tornando as atividades uma rotina empresarial.
- ▶ Em um ambiente cada vez mais complexo, a necessidade de aquisição de conhecimento, atualização e adaptação está cada vez mais intensa e rápida, e garantindo que a função ou profissão de consultor seja necessária e adequada, pois as pessoas não têm condição nem tempo para

conhecer o mercado e se atualizar sobre tudo que é necessário para a condução de suas atividades.

► Consultoria é um processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise, com o objetivo de fornecer aos executivos da empresa-cliente um ou mais conjuntos de opções de mudanças que proporcionem a tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da organização.

► Após uma análise, chega-se à conclusão de que existem três motivos genéricos, os quais, por sua vez, se desdobram em específicos e que são usados isolados ou em conjunto para levar à contratação de consultoria. São eles: necessidade de maior conhecimento, falta de tempo e política empresarial.

► Uma análise das tendências de consultorias engloba uma análise dos ambientes: econômico, político-legal, tecnológico e demográfico e social.

► Os executivos deverão estar alerta neste início de milênio aos seguintes temas: planejamento estratégico, comunicações de negócios, resultados do negócio, avanços tecnológicos, aceitar fronteiras maiores, planejamento tributário, melhoria das informações dentro da empresa, criatividade e simplicidade.

Questões para debate

1. Quem precisa de consultores?
2. Quando a empresa deve buscar o auxílio de um consultor?
3. Identifique na sua empresa quais áreas ou processos poderiam necessitar de serviços de consultoria? Justifique a resposta.
4. Das tendências ambientais de consultoria apresentadas neste capítulo, quais atingirão com maior impacto a sua empresa?
5. Em *quais dos temas apontados como foco para os executivos sua empresa deve se concentrar?*

Bibliografia

ABELL, D.; HAMMOND, J. S. *Strategic market planning: problems and analytical approaches*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1979.

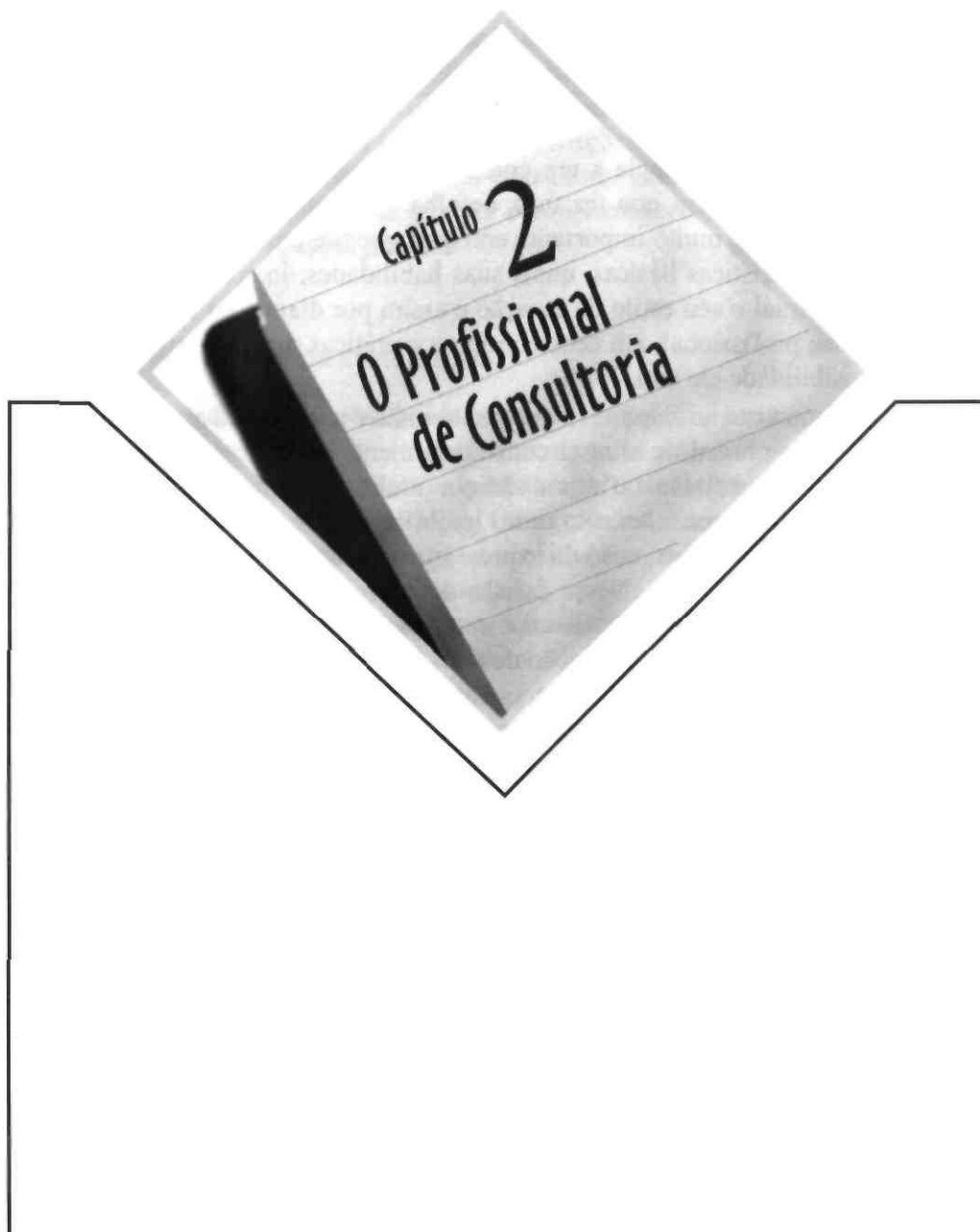
ACKOFF, R. L. *Management in small doses*. New York: John Wiley & Sons, 1986.

ANSOFF, I. H. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

GATES, B. *Business @ the speed on though*. New York: Warner Books, 1999.

MINTZBERG, H. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press, 1994.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.



Após a leitura deste capítulo, o leitor estará apto a:

1. Identificar as premissas, características e qualificações do consultor.
2. Reconhecer o contorno e a extensão do trabalho do consultor.
3. Estabelecer a diferença entre um consultor especialista e um generalista.



Introdução

Quando existe referência a um consultor, ela significa algo sobre um profissional, alguém que fez uma escolha sobre uma atividade contínua. Portanto, é muito importante entender quem é um consultor, quais suas características básicas, quais suas habilidades, interesses e qualificações, qual o seu estilo de atuação e assim por diante, ou seja, como atua esse profissional, em seus conceitos e práticas mais abrangentes e que visibilidade ele tem.

Como visto no Capítulo 1, o consultor não é referência a alguém que ficou desempregado e atua circunstancialmente como agente externo, não é outra profissão ou atividade que assim foi denominada ou se autodenominou consultor. No ramo imobiliário, por exemplo, torna-se cada vez mais comum o uso da expressão consultor imobiliário, em vez de corretor de imóveis. Nesse caso, a denominação corretor está mais apropriada, pois esse profissional é um agente comercial especializado, sendo intermediário na aquisição de bens ou serviços. Essa alteração de denominação deve-se, entre outras causas, à mudança do foco dada à sua profissão, que era voltada ao produto, o imóvel, e que sofreu alteração para focar o cliente. Algumas citações obtidas desses profissionais ilustram bem essa mudança:

"Consegui fechar o negócio por causa daquela árvore que estava no jardim".

"Eles estavam mais interessados no tamanho da varanda, onde caberia uma rede; nem consegui mostrar o salão de festas e a área de lazer".

Outro ramo que passou a utilizar a denominação consultor, foi o financeiro. Atribui-se a gerentes de conta esse título. Ainda que algumas atividades estejam relacionadas ao aconselhamento, verifica-se que pode existir um conflito muito grande, já que as instituições financeiras determinam resultados específicos que devem ser atingidos, sem considerar perfis, necessidades ou expectativas dos clientes. O foco principal está nas contas e no consumo de produtos financeiros, cumprimento de metas, tendo como fator secundário a solução de problemas ou atendimento de desejos dos clientes. Nesse caso, a denominação consultor também não está adequada, mas, se houvesse uma mudança e os gerentes passassem a focar as necessidades de seus clientes, de curto e longo prazos, para tomarem suas decisões com base nesse aconselhamento mais dirigido, essa denominação passaria a ser mais adequada.

Antes de se analisar e detalhar as características e outros atributos, é preciso estabelecer determinadas premissas para que alguém possa se considerar e ser considerado, realmente, consultor empresarial. Essas premissas estão presentes em todas as situações da consultoria empresarial, ou seja, são efetivas para os consultores individuais, autônomos - pessoa física - ou pessoas que são componentes de uma empresa, de maneira formal - pessoa jurídica.

2.1.1 Premissas da consultoria

- a) Independência - a possibilidade de ser seu próprio patrão ou chefe, de maneira formal ou intelectual, em razão do nível de conhecimento e experiência. Outro aspecto importante dessa premissa está relacionada ao uso do tempo. Quais são as diferentes atividades remuneradas? Quanto tempo é dedicado a cada uma delas? Em caso de sobreposição de atividades, qual a prioridade dada? As respostas demonstrarão como o tempo é adotado e usado para que a visibilidade e o profissionalismo possam ser vistos com clareza pelos clientes.
- b) Automotivação - saber a amplitude e os limites, assegurado que esses dois fatores sejam impulsionadores de trabalho. Essa premissa significa que o consultor empresarial sabe quando e como as coisas precisam ser feitas, com que profundidade e demonstra confiança no fornecimento dos seus trabalhos. O consultor é, realmente, a fonte motivadora para a realização dos trabalhos, seus, de seus colaboradores e do cliente. Essa automotivação se manifesta na antecipação de problemas, soluções, métodos e ferramentas de trabalhos fazendo que o consultor não espere que qualquer outra pessoa o incentive ou motive a realizar suas tarefas, mas seja ele próprio esse iniciador.
- c) Perícia Escrita e Verbal - para que uma comunicação efetiva seja estabelecida, é necessário que um consultor saiba utilizar uma linguagem acessível, prática e simples; isso não significa linguagem simplória. As diversas formas de linguagem devem ajudar o consultor empresarial a atingir os diferentes públicos existentes em uma organização, permitindo que as ações que visam resultados ou mudanças sejam efetivamente realizadas e, principalmente, "compradas" pelas pessoas, colaboradores do cliente.
- d) Capacidade Analítica - como enfrentar situações ainda não estruturadas, determinando quais fatores se relacionam e quais não, buscando progresso na solução de problemas. Essa premissa mostra

um motivo importante na solicitação de um consultor - solução de problemas. As organizações nem sempre têm bem-definidos os contornos de um problema, ou não estão conseguindo avaliar as causas e conseqüências de uma situação. Surge então uma expectativa por parte do cliente de que o consultor empresarial possa determinar com precisão os fatores relevantes que devem ser atacados, quais as implicações e quais alternativas deverão ser utilizadas. A capacidade de relacionar essas variáveis e, conseqüentemente, propor soluções adequadas é a demonstração dessa premissa.

- e) Autenticidade - manter um comportamento de forma visível ao cliente, para que ele possa perceber que estão sendo colocadas em palavras as vivências do consultor. E a exteriorização da diferença entre ser e estar consultor. Ser um consultor significa explicar, traduzir, analisar as situações, não necessitando aparentar algo que, fatalmente, vai se tornar um obstáculo mais à frente, durante a realização dos trabalhos, que é uma representação daquilo que não se é.
- f) Ética - seguir princípios e valores que demonstrem verdade, honestidade de princípios e ações. A confidencialidade de informações é um princípio e uma prática da ética. A premissa ética será objeto de análise bem aprofundada no Capítulo 7.

Todas essas premissas levam a dividir a consultoria em dois papéis fundamentais, que são:

1. Consultor de Recursos - fornece informações, recomenda planos de ação, transfere conhecimento esperando alterar comportamentos e atitudes individuais e grupais e que sejam capazes de aumentar o desempenho organizacional. Esse papel objetiva, principalmente, aspectos comportamentais ante a mudança. Nesse caso, todas as ferramentas e técnicas têm por base o modelo seqüencial dos três passos: descongelamento - confronto e/ou dissolução dos paradigmas ou padrões comportamentais estabelecidos; mudança - introdução e/ou adoção de um novo padrão ou paradigma; e re-congelamento - desenvolvimento e detalhamento do novo padrão ou paradigma. Por exemplo, consultores que trabalham com o denominado fator humano ou gestão de pessoas são, fundamentalmente, consultores de recursos.
2. Consultor de Procedimento - ajuda a resolver problemas por meio da sensibilidade e consciência sobre os processos organizacionais, transferindo técnicas e métodos apropriados, para que o cliente tenha condições de diagnosticar, enfrentar e corrigir os seus problemas, existentes ou potenciais. Nesse papel, o foco principal é o

processo, o fluxo. As principais ferramentas de trabalho são uma alta capacidade de diagnóstico de problemas e causas de desvios ou situações indesejadas e conseqüentes alternativas de solução. Consultores que trabalham com a definição de estratégias organizacionais, mercadológicas ou métodos e meios de trabalho são considerados consultores de procedimento.

Os consultores empresariais podem atuar nesses dois papéis fundamentais simultaneamente, pois os conhecimentos se complementam, já que existem diversos ângulos de análise de um mesmo problema e são necessárias várias soluções, técnicas e ferramentas que se completam em vários aspectos da solução.

Para exemplificar, considere que uma empresa de corretagem de seguros, atuando em vários ramos pessoais, tais como: saúde, vida e previdência, além do ramo automobilístico, solicitou a presença de um consultor, definindo certos pontos que eram indesejados pela empresa:

- ▶ alta rotatividade de seus agentes individuais de venda de apólices;
- ▶ insatisfação de remuneração de seus representantes em outras localidades (empresas);
- ▶ desconhecimento técnico das equipes sobre os diversos produtos;
- ▶ pessoal de suporte despreparado para prestar informações aos clientes e pessoal de vendas, em termos de conteúdo e de atendimento; e,
- ▶ outros detalhes: demora na emissão das apólices, na emissão dos boletos de pagamento, no envio dos manuais de consulta, entre outros.

Esses sintomas sinalizavam, claramente, para problemas nos processos operacionais e para uma deficiência nas políticas e diretrizes de gestão de pessoas. Portanto, um diagnóstico bem profundo dos processos e desvios existentes era necessário, bem como a análise e o confronto de quais comportamentos eram adotados no relacionamento interno e externo. O consultor, então, procedeu de maneira que essas duas abordagens fossem utilizadas, definindo com bastante precisão os pontos que sofreriam a intervenção da consultoria.

Esse exemplo mostra, precisamente, que um consultor pode e deve adotar os dois papéis para que seu trabalho traga os resultados esperados por seu cliente. Ele pode iniciar como consultor de recursos, indo desempenhar logo em seguida o papel de consultor de procedimento e retornar ao papel de recurso e assim por diante, de acordo com cada etapa ou fase de sua intervenção, voltada para o alcance dos resultados propostos.

Com base nessas premissas, podem-se, então, determinar as características e qualificações do consultor empresarial.



Características

Os atributos que um consultor deve ter é a soma das características de cada indivíduo ou da organização em que se atua. É evidente que nenhuma lista é completa. A experiência mostra que os vários atributos listados e agrupados são aqueles que muitos consultores empresariais consideram básicos para o desempenho de sua função. Para que exista pleno conhecimento desses atributos, eles foram agrupados em três blocos, que são: comportamento, habilidade e conhecimento.

2.2.1 Comportamento

O comportamento de um consultor empresarial pode ser definido como a exteriorização dos valores, das emoções e da aplicação do conhecimento. É a resposta à pergunta "Qual o posicionamento do consultor perante a situações sensíveis para ambas as partes, consultor e cliente?".

- a) interatividade - é a capacidade de interagir produtivamente com seus interlocutores, proporcionando um ambiente favorável à continuidade de comunicação e à criação de confiança;
- b) proatividade - é a busca pela antecipação do futuro, fazendo que seus interlocutores consigam acompanhar os passos, vislumbrando os resultados e/ou as mudanças que deverão ser alcançadas;
- c) racionalidade - é a capacidade de usar fatos e dados nas análises, garantindo que o cliente tenha base tangível de acompanhamento;
- d) valores consolidados - é um conjunto de crenças e convicções que proporcionam consistência nas atitudes, demonstrando integridade e coerência nas ações; e,
- e) comprometimento - é o real interesse em alcançar os objetivos usando a razão e a emoção nos trabalhos, buscando os resultados considerados como parte integrante da empresa e do indivíduo que os trouxe.

2.2.2 Habilidade

Pode-se definir habilidade como o conhecimento específico aplicado que proporciona graduação de flexibilidade do consultor na proposta de

otimização de resultados. Mais uma vez, é necessário um detalhamento dessas habilidades para que seja visível a distinção entre comportamento e habilidade. Nesse caso, existem cinco blocos, que são:

- a) técnicas - qualquer aplicação do conhecimento, tais como: ensinar, programar, organizar, desenhar, entre outros. São os métodos e ferramentas de que o consultor dispõe para o fornecimento dos serviços ou trabalhos;
- b) comunicação - é o compartilhamento de informações e idéias por meio das formas de comunicação. Conversas pessoais ou telefônicas, emissão de relatórios, leitura de correspondência são exemplos de habilidades de comunicação. Uma das mais importantes para qualquer consultor é saber ouvir. Por meio dessa habilidade, é possível revelar quais necessidades e desejos o cliente tem, se ele está ou não satisfeito com o andamento dos trabalhos e se os resultados alcançados são os esperados pela empresa;
- c) relacionamento humano - é a busca por criar um clima favorável, inspirar confiança, trabalhar em equipe, conseguir a cooperação e a lealdade, fatores que importam no tratamento entre as pessoas. Para que haja empatia entre as partes, as emoções e sentimentos dos interlocutores têm de ser levados em consideração. Muitos consultores acreditam que somente os resultados importam, sem considerar esforços e energia despendidos para sua consecução. O nível de resistência à atuação do consultor é diretamente proporcional à sua habilidade de relacionamento humano com seu cliente;
- d) administração - gestão dos recursos de tempo, físicos e financeiros, agendamentos e outras atividades que fazem os trabalhos terem continuidade e alcançarem os resultados. O cumprimento de prazos, a qualidade dos trabalhos e os esforços investidos estão relacionados a essa habilidade; e
- e) motivação - ser elemento agregador, promover vontade de alcançar resultados ou mudanças, ter iniciativa e gerar satisfação são os componentes dessa habilidade.

2.2.3 Conhecimento

O conhecimento tem, em princípio, dois grupos de aspectos sujeitos a análise e detalhamento: comuns e específicos. Primeiramente os aspectos comuns aos consultores:

- a) sustentação conceitual e prática - quaisquer que sejam os conceitos ou teorias específicas de conhecimento do consultor, devem-se determinar as bases para os métodos, técnicas e ferramentas

desenvolvidos para a aplicação prática. Exemplificar os trabalhos bem-sucedidos, com base nesses conceitos, que foram executados e que fundamentam as sugestões para o trabalho atual. Agindo assim, o consultor proporciona situações alternativas interessantes para a decisão do cliente. Um exemplo pode ser o conceito de Carl Gustav Jung sobre tipologia do indivíduo como base em um questionário de identificação da chamada estrutura de referência, em que as respostas serviram para sugerir as diversas formas de comunicação sobre a obrigatoriedade do uso do cinto de segurança;

- b) raciocínio lógico - focar no que seja básico, conseguir relacionar os diversos elementos de uma equação ou problema, distinguir argumentos incorretos dos corretos para evitar armadilhas práticas no decorrer dos trabalhos, tomar como exemplo a aplicação prática da curva de Kano para a estruturação do centro de atendimento de uma empresa;
- c) inteligência empresarial - conjunto de processos analíticos que transformam dados e informações em conhecimento estratégico relevante, preciso e útil na compreensão do ambiente competitivo de uma empresa. A análise ambiental necessária para verificar a existência de oportunidades e ameaças para uma empresa é um exemplo;
- d) tratamento da informação - saber onde e como buscar informação, tecnologias e como disseminar as mudanças pela organização-cliente, da mesma forma como na utilização da inteligência empresarial, fazendo que todos os aspectos comuns até agora descritos sejam usados de modo complementar e harmônica conforme abordado no Capítulo 1, no item Tendências da Consultoria; e,
- e) administração de tempo - como relacionar as atividades pretendidas, sem exceder a capacidade de absorção de novas atividades pelas pessoas envolvidas com as funções. Esse aspecto trata prioritariamente da quantificação de necessidade de tempo para a execução de atividades, após sua revisão. O consultor, ao propor mudanças, naturalmente avalia qualidade e quantidade de tarefas existentes, podendo: criar novas, alterar ou eliminar algumas existentes. Com essas alterações, dimensiona-se o novo consumo de tempo, o qual pode resultar em: sobra, igualdade ou falta, e esse resultado deve ser administrado.

Quanto ao conhecimento específico, que considera aspectos de preparo, amplitude, profundidade e diversidade, será objeto de uma análise mais detalhada no tópico sobre generalista ou especialista, adiante, neste capítulo.

As qualificações são as áreas nas quais o consultor tem competência para atuar. Foram agrupadas em três blocos, que são: experiência, educação e diferenciais.

2.3.1 Experiência

Ao se dizer que a experiência é um dos melhores mestres na realidade da consultoria empresarial, refere-se ao inventário de trabalhos realizados, de forma remunerada ou não, e que levaram o consultor a consolidar tipos e magnitudes de conhecimento. Essa experiência servirá de base para a determinação dos diferenciais do consultor.

A maneira mais efetiva de um consultor saber sobre sua experiência é fazer um inventário, com duas colunas, de maneira a citar na primeira as posições ou cargos ocupados, atividades não remuneradas exercidas e tipos de passatempo realizados, detalhando na segunda coluna que tipo de experiência foi adquirida. Em seguida, na segunda parte, consolidar algumas das experiências e atribuir valor de satisfação na realização das experiências.

O Quadro 2.1 serve como modelo e descreve como pode ser feito esse tipo de inventário.

Quadro 2.1 INVENTÁRIO DE EXPERIÊNCIA	
Promotor publicitário	Desenvolvimento de campanhas publicitárias.
	Facilitador de grupos de foco.
	Compilação e uso de dados demográficos.
Voluntário em hospital (não remunerado)	Pesquisa de satisfação de atendimento.
	Organização de listagens.
	Uso de telefone para angariar doações.
Fotógrafo amador	Orientação a pacientes e acompanhantes.
	Uso de fotômetros, lentes e filtros.
	Revelação em preto-e-branco.
CONSISTÊNCIA DE EXPERIÊNCIA	
EXPERIÊNCIA CONSOLIDADA	AGRADÁVEL/DESAGRADÁVEL
Questionamento de pessoas e levantamento de opinião	Agradável
Análise de relatórios	Desagradável

Pelo exemplo apresentado, o questionamento e levantamento de opinião originaram-se por meio das tarefas de facilitação de grupos de foco, pela pesquisa de satisfação e pela orientação a pacientes e acompanhantes; já a análise de relatórios advém da compilação e uso de dados demográficos e da organização de listagens. A atribuição de satisfação vai nortear a preferência por determinados tipos de trabalhos no futuro.

2.3.2 Educação

A base educacional adquirida, formal e de extensão, idiomas e outras formas de acúmulo de conhecimento são o foco nessa qualificação. Não basta citar o título alcançado, mas primordialmente qual o conhecimento adquirido. A forma de fazer esse tipo de inventário é semelhante ao demonstrado na experiência, ou pode ser usado um inventário consagrado no meio acadêmico brasileiro, do tipo Currículo Lattes, que contempla a formação acadêmica e histórica das atividades de ensino e produção científica. Está excluído desse modelo qualquer atividade profissional fora do meio acadêmico de nível superior.¹

Como exemplo, dois consultores cursaram a mesma universidade e fizeram o mesmo curso de pós-graduação, obtendo a mesma titulação. Mas sua base educacional é diferente, pois não viviam no mesmo local, não fizeram os mesmos cursos iniciais nem cursaram os mesmos programas de extensão. Quanto aos idiomas estrangeiros, a análise é a mesma, incluindo-se a afinidade de estudo que qualquer um dos dois tenha ou a obrigação em apenas saber outro idioma, por motivos profissionais, diferenciam ambos.

2.3.3 Diferenciais

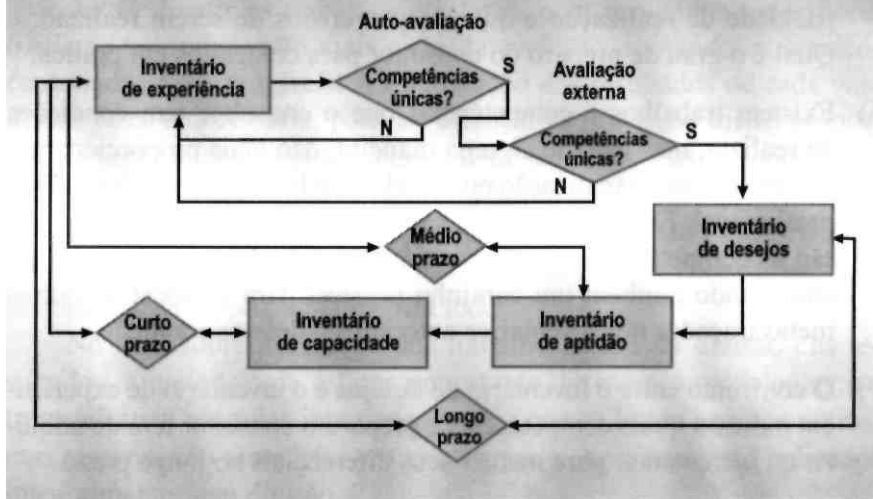
Com base nos inventários de experiência e educação, pode-se agora determinar que diferenciais cada consultor possui. Para um entendimento adequado, os diferenciais de um consultor são as competências que têm valor especial para seus clientes, aquelas que são percebidas como singulares, superiores, únicas.

Para encontrar esses diferenciais, foi estabelecido um processo, composto de nove etapas, conforme a Figura 2.1.

¹ Explore mais em <http://www.cnpq.br/plataformalattes>.

Devido as constantes alterações na Internet, a Editora Saraiva não se responsabiliza por conteúdos ou páginas indisponíveis.

Figura 2.1 DIFERENCIAIS



- 1) Em primeiro lugar, o inventário de experiência mostra algumas pistas sobre quais competências ou habilidades podem ser consideradas únicas ou singulares. Devem-se destacar essas competências singulares potenciais para a próxima etapa, deixando o restante do inventário para utilização posterior.
- 2) A primeira avaliação da lista é a auto-avaliação. Devem-se considerar quais das competências listadas têm significado muito especial para o consultor, quais os detalhes que as tornam únicas, que "ninguém" mais faz. Não encontrando qualquer singularidade, o inventário de experiência deverá ser ampliado, de forma mais detalhada ou, ainda, ser recomposto.
- 3) A avaliação externa é realizada por meio de pessoas significativas para o consultor e organizadas em uma lista para que possam emitir sua opinião. Outro meio de realização da avaliação externa é perguntar a essas pessoas sua avaliação sobre os aspectos percebidos como singulares e confrontar os resultados da lista anterior. Da mesma forma, deve-se reavaliar o inventário de experiência se não houver consistência entre a avaliação externa e a auto-avaliação.
- 4) Um inventário de desejos deverá ser elaborado. Nele deverão estar listados os trabalhos que o consultor quer e/ou gostaria de realizar, independentemente de ter experiência ou preparo para essa realização. É uma lista de desejos profissionais, visando um horizonte de três a cinco anos.

- 5) O inventário de aptidão resulta da lista de desejos comparada com a lista de capacidades. Quais trabalhos o consultor tem efetiva capacidade de realização e que são prazerosos de serem realizados. Qual é o grau de preparo do consultor para colocá-los em prática?
- 6) Existem trabalhos e competências que o consultor tem condições de realizar, mas que, de alguma maneira, não mais proporcionam o mesmo prazer na realização ou que ele acredita não ser mais seu foco profissional. Esse inventário de capacidade mostra igualmente quais são as competências por ele consideradas obsoletas ou indesejadas, sinalizando também um caminho possível para alcançar as outras metas traçadas nos inventários anteriores - desejos e aptidão.
- 7) O confronto entre o inventário de desejos e o inventário de experiência indicará quais competências e preparo o consultor terá de adquirir ou incrementar para manter seus diferenciais no longo prazo.
- 8) A análise do inventário de aptidão com o inventário de experiência mostra como o consultor deve atuar no médio prazo para manter seus diferenciais.
- 9) Finalmente, a comparação entre o inventário de capacidade e o de experiência mostra ao consultor que caminhos ele poderá trilhar para que seus clientes percebam a existência de algum diferencial, podendo proporcionar trabalhos adicionais, agora voltados para suas competências singulares.



Contorno e Extensão do Trabalho

Com as características e qualificações mais relevantes definidas, o consultor pode, agora, se dedicar à determinação do contorno e extensão de seu trabalho. Alguns fatores têm maior importância e prioridade para que, cada vez mais, exista foco definido e percebido pelo mercado. Esses fatores são: resultados esperados e duração dos trabalhos, segmentação de mercado, distância, envolvimento com a estrutura do cliente, local de trabalho, formas de trabalho.

2.4.1 Resultados esperados e duração dos trabalhos

Pela própria natureza dos trabalhos de consultoria, um fator de suma importância é a intangibilidade do serviço, ou seja, a impossibilidade de vê-lo antes de ser comprado e, por consequência, ser finalizado.

Decorre dessa característica a necessidade de se estabelecerem resultados previstos de curto, médio e longo prazos.

Ao se dividir os trabalhos em fases, com resultados específicos, o cliente tem uma visão mais clara da evolução, tornando os serviços contratados mais tangíveis. A interligação dos resultados de cada uma dessas fases é necessária, pois, ao alcançar as primeiras metas propostas, o cliente já conseguirá vislumbrar as seguintes e assim por diante, proporcionando um clima favorável à continuidade dos projetos contratados. No caso de algum tipo de desvio ou resultado indesejado, a divisão permite que o consultor realize as correções necessárias, sem maiores danos ao projeto como um todo.

No item sobre a duração dos trabalhos, além da divisão dos resultados, a metodologia é fator importante. Existem metodologias estruturadas em módulos interdependentes, que se ligam uns aos outros, mas também são completos em si mesmos, e outros que são aplicados integralmente, sem divisão.

Cabe ao cliente escolher qual metodologia quer adquirir e essa decisão também leva em conta a sua capacidade de absorção existente e/ou necessária.

2.4.2 Segmentação de mercado

Os diferenciais determinados pelo consultor e vistos pelo mercado são base para uma decisão fundamental: deve o consultor atuar em qualquer segmento ou setor do mercado, ou deve se concentrar em determinado(s) setor(es).

Caso o consultor tenha competências muito específicas e informações setoriais relevantes e disponíveis para todos os seus clientes, deverá, então, buscar uma parcela maior no mercado. São informações que ajudariam indistintamente todas as organizações componentes de um setor quando utilizadas em conjunto com outras específicas de cada organização, não sendo privilegiadas, mas sim advindas de pesquisas, nem sempre disponíveis como dados secundários... Um exemplo desse tipo de informação é um trabalho de pesquisa como cliente oculto, realizado em lojas que comercializam um determinado produto específico. O consultor consolida todos os dados referentes ao atendimento oferecido, podendo levar às organizações informações sobre a atuação média dessa atividade. Com essas informações, cada empresa poderá confrontar seu atendimento, fazendo as melhorias necessárias e aumentando sua qualidade nessa área. Cada organização, ao realizar esse tipo de trabalho, estará melhorando todo o setor.

2.4.3 Distância

Um ponto importante a ser analisado nos serviços de consultoria é a realização de trabalhos que exijam muito tempo de deslocamento ou a concentração em locais mais próximos ao consultor. Esse tipo de decisão, habitualmente, está vinculado aos seguintes aspectos:

- a) plano mercadológico do consultor;
- b) uso do tempo;
- c) necessidade e possibilidade de pesquisa, leitura e/ou confecção de relatórios; e
- d) valor das despesas indiretas, tais como locomoção e estada.

Todas essas situações podem afetar o desenvolvimento e o valor dos trabalhos do consultor. Como consequência desse fator, existe a possibilidade de repasse ou terceirização dos serviços, que será analisada no item 2.4.6, Formas de trabalho.

2.4.4 Envolvimento com a estrutura do cliente

A natureza da prestação do serviço determina o envolvimento do consultor com a estrutura da organização do cliente. A ação dessa peça externa está intimamente ligada à estrutura organizacional existente ou proposta no cliente. A abrangência do trabalho determina a amplitude do envolvimento, ou seja, quanto mais específico for o trabalho, mais localizado o envolvimento e, quanto mais abrangente, mais amplo será o envolvimento. Em qualquer modelo estrutural, seja hierárquico, matricial, por processos, ou outro qualquer, o mais importante para a atuação do consultor é "amarrar as pontas soltas" ou ligar os limites de seu trabalho aos sistemas existentes na empresa e não ser o objeto de intervenção da consultoria.

2.4.5 Local de trabalho

As alternativas para um local de trabalho adequado, além de considerar a localização do cliente, deve levar em conta um escritório específico, escritório virtual ou residência. Cada um deles apresenta características próprias, gerando vantagens e desvantagens. O Quadro 2.2 lista as características de cada alternativa, cabendo ao consultor decidir se são vantagens ou desvantagens.

Quadro 2.2 CARACTERÍSTICAS DOS LOCAIS DE TRABALHO DO CONSULTOR		
ESCRITÓRIO ESPECÍFICO	ESCRITÓRIO VIRTUAL	RESIDÊNCIA
Facilidade de atualização profissional.	Custos indiretos altos como locação temporária, reuniões etc.	Tempo de deslocamento reduzido.
Estrutura de apoio aos serviços técnicos.	Uso intensivo de tecnologia de informação e de comunicação.	Autonomia.
Convivência profissional diuturna.	Disciplina rígida.	Qualidade de vida.
Troca de idéias com outros consultores e técnicos.		Disciplina rígida.

2.4.6 Formas de trabalho

O ponto principal da análise sobre as formas de trabalho é a averiguação da necessidade de o consultor trabalhar sozinho ou com outros consultores.

As formas comuns de atuação conjunta são:

- a) em equipe;
- b) repasse de trabalho; ou
- c) terceirização.

É necessário definir a responsabilidade técnica, a abrangência do projeto, a metodologia utilizada, as competências necessárias. Veja alguns componentes extremamente importantes para a tomada de decisão quanto à forma de trabalho:

- a) se existe uma equipe de consultores, quem será identificado como responsável técnico. Na prática de trabalho, devem ser seguidos os princípios para a realização em equipe: sinergia, comprometimento, valores compartilhados e todos os outros fatores inerentes ao projeto;
- b) se houver repasse de trabalho, duas situações podem ocorrer: 1) a responsabilidade técnica permanece com o consultor que repassará a parte dos trabalhos, já que ele tem a competência em seu currículo; e 2) a responsabilidade técnica pela parte repassada vai para o consultor que recebeu o repasse, mantendo no consultor inicial o relacionamento com o cliente; e
- c) na terceirização, quando o repasse é completo, ou seja, relacionamento com o cliente, responsabilidade técnica e execução dos trabalhos vão para o terceirizado.

A questão principal é a análise da natureza e da intensidade dos diferenciais e das competências do consultor. Não se trata da discussão se o meio-termo é melhor ou pior, se existe antagonismo ou complementaridade entre os dois. Caso um consultor tenha como diferencial um aspecto muito específico, com intensidade e profundidade, então ele se considera e é percebido pelo mercado como um especialista. Como exemplo, alguém pode ser visto como especialista se tiver como competência quase única o conhecimento e a prática em sistemas eletrônicos de segurança para instituições financeiras ou, ainda, a definição, montagem e implementação de centros de atendimento (*call center*). Já outra pessoa que domine as técnicas de venda sob seus diferentes enfoques, ou que domine os métodos, as técnicas e as ferramentas para o estabelecimento de estratégias em uma organização e que sirva praticamente para todos os setores de atividade, poderá ser visto como generalista.

Qualquer que seja a opção ou escolha, o ponto mais importante é conseguir definir adequadamente os limites da especialidade ou generalidade. Essa definição está relacionada a um processo mental de limitação da imagem que o consultor quer transmitir ao seu mercado, nada tendo a ver com a abrangência, amplitude e profundidade do conhecimento ou competência.

De um lado, ao tornar esse limite demasiadamente pequeno ou muito estreito, o consultor corre o risco de excluir uma gama de potenciais clientes que podem se beneficiar da competência oferecida. Por exemplo, um consultor, ao transmitir ao mercado a imagem de alto especialista somente em plano mercadológico, pode perder um cliente que tenha necessidade de estabelecer um plano estratégico empresarial, porque ele pode não perceber que os métodos, as técnicas e as ferramentas utilizadas podem ser úteis para a sua necessidade. Ou, ainda, enxergar equivocadamente seu problema, acreditando tratar-se de uma revisão estratégica empresarial, quando seria necessário somente o plano mercadológico e também não solicitar o trabalho ao consultor.

De outro lado, ao ampliar em excesso esses limites, o consultor também corre o risco de ver sua credibilidade diminuída e, por conseqüência, não obterá a confiança de seus clientes potenciais. Um consultor que se apresenta como competente em planejamento empresarial e especialista em recursos humanos, marketing e finanças simultaneamente, dificilmente obterá credibilidade junto ao mercado.

Outro aspecto reside na preferência do consultor em realizar diagnósticos ou propor soluções. Habitualmente, os generalistas preferem os diagnósticos, e os especialistas são incorporados à empresa quando já existe clareza e contorno sobre determinado problema.

Resumo

► Premissas da consultoria:

- independência - possibilidade de ser seu próprio patrão ou chefe, de maneira formal ou intelectualmente, em razão do nível de conhecimento e experiência;
- automotivação - saber a amplitude de seus conhecimentos e os limites da sua atuação, fazendo que esses dois fatores sejam impulsionadores de trabalho;
- perícia escrita e verbal - para que uma comunicação seja estabelecida efetivamente, é necessário que um consultor saiba utilizar uma linguagem acessível, prática e simples, isso não significa que a linguagem possa ser simplória;
- capacidade analítica - habilidade para enfrentar situações ainda não estruturadas, determinando quais fatores se relacionam e quais não, buscando progresso na solução de problemas;
- autenticidade - manter um comportamento real, de forma visível ao cliente, para que ele possa perceber que estão sendo colocadas em palavras as vivências do consultor;
- ética - seguir os princípios e valores que demonstrem a verdade, a honestidade de princípios e de ações; e
- confidencialidade de informações como princípio e prática da ética.

► Os atributos que um consultor deve ter é a soma das características de cada indivíduo ou organização em que se atua.

► Comportamento pode ser definido como a exteriorização dos valores, das emoções e da aplicação do conhecimento, tornando necessário detalhar quais os comportamentos necessários a um consultor empresarial.

► Pode-se definir habilidade como o conhecimento específico aplicado, que proporciona graduação de flexibilidade do consultor na proposta de otimização de resultados.

► O conhecimento tem, em princípio, dois blocos de aspectos sujeitos à análise e detalhamento: comuns e específicos.

► As qualificações são as áreas nas quais o consultor tem competência para atuar e também foram agrupadas em três blocos, que são: experiência, educação e diferenciais:

- ao dizer-se que a experiência é um dos melhores mestres na realidade da consultoria empresarial, ela é um inventário de trabalhos realizados, de forma remunerada ou não, que levaram o consultor a consolidar tipos e magnitudes de conhecimento;
- a base educacional adquirida, formal e de extensão, idiomas e outras formas de acúmulo de conhecimento são o foco nessa qualificação. Não basta citar o título alcançado, mas, primordialmente, qual o conhecimento adquirido;
- para um entendimento adequado, os diferenciais de um consultor são aquelas competências que têm valor especial para seus clientes, aquelas que são percebidas como singulares, superiores, únicas.

► Com as características e qualificações mais relevantes definidas, o consultor pode se dedicar à determinação do contorno e extensão de seu trabalho. Nesse caso, alguns fatores têm importância e prioridade para que, cada vez mais, o foco se torne definido e percebido pelo mercado. Esses fatores são: resultados esperados e duração dos trabalhos, segmentação de mercado, distância, envolvimento com a estrutura do cliente, local de trabalho, formas de trabalho. Caso um consultor tenha como diferencial um aspecto muito específico, com determinada intensidade e profundidade, então ele pode se considerar e é percebido pelo mercado como um especialista. Já quando domina as técnicas de venda sob seus diferentes enfoques, ou domina os métodos, as técnicas e as ferramentas para estabelecer as estratégias de uma organização, servindo a praticamente todos os setores de atividade, então, será visto como generalista.

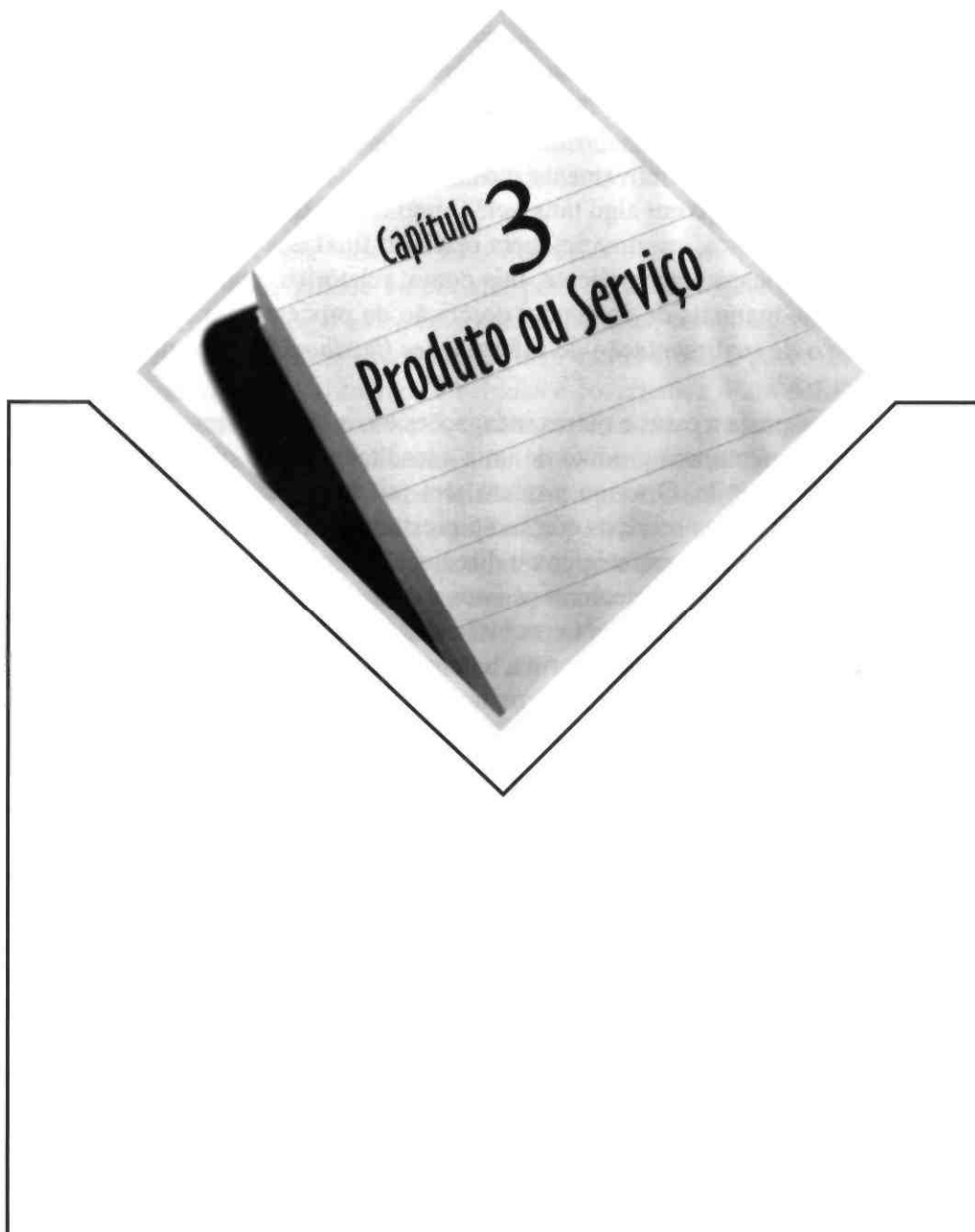
Questões para debate

1. Uma pessoa só pode ser considerada um consultor se ela tiver todas as premissas? Alguma delas é mais importante do que outra? Justifique.
2. Que aspectos culturais do ambiente influenciam, se é que existe influência, as características do consultor?
3. Aponte três setores da economia e detalhe quais as qualificações que um consultor deve ter para atuar neles.

4. Elabore um inventário de experiência, de desejos e de aptidão considerando uma área de atuação de seu interesse.
5. Tomando por base os inventários elaborados, defina se sua atuação é como consultor especialista ou generalista. Justifique sua resposta.

Bibliografia

- BELLMAN, G. M. *A vocação do consultor*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- BLAKE, R.; MOUTON, J. S. *Consultation*. Reading: Addison Wesley, 1976.
- CHRISTENSEN, C. M. *On the career choice between management consulting and operating management*. Boston: Harvard Business School, 1977.
- CROCCO, L. et al. *Fundamentos de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- *Marketing estratégico*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DALTON, G. W.; LAWRENCE, P. R.; GREENER, L. E. *Organizational change and development*. Homewood: Irwin, 1970, com base em estudos de LEWIN, Kurt.
- DEMARCO, T.; LISTER, T. *Peopleware: como gerenciar equipes e projetos tornando-se mais produtivo*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- HOLTZ, H. *The independent consultants brochure and letter handbook*. New York: John Wiley, 1995.
- KISHEL, G.; KISHEL, P. *Cashing in the consulting boom*. New York: John Wiley & Sons, 1985.
- KOTLER, P. *Marketing para serviços profissionais*. São Paulo: Atlas, 1990.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Manual de consultoria empresarial*. São Paulo: Atlas, 2003.
- SCHEIN, E. H. *Process consultation*. Reading: Addison Wesley, 1969.
- SCHUBERT, E. Surge a inteligência empresarial. *O Estado de S.Paulo*. São Paulo, 21 set. 1989.
- WILLIAMS, P. O.; WOODWARD, S. *The competitive consultant*. London: Mac-Millan, 1994.



Após a leitura deste capítulo, o leitor estará apto a:

1. Conhecer as características do produto "consultoria".
2. Determinar e avaliar os preços da consultoria.
3. Identificar o correto posicionamento do produto "consultoria" no mercado.



Introdução

O que o consultor efetivamente mostrará ao seu cliente? Como transformar um serviço em algo tangível? Como tornar os serviços descritos em uma proposta, em uma imagem real? Ao final dos trabalhos, o que realmente ficará com o cliente, tais como: relatórios, manuais de treinamentos, manuais de conteúdo, descrição de processos, entre outros? Que tipo de realimentação de informações (*feedback*) o consultor dará e receberá?

A resposta a essas e outras indagações e o esclarecimento do que é, verdadeiramente, um produto de uma consultoria será o objeto de análise deste capítulo. O termo produto será utilizado quando significar a transformação dos serviços que serão prestados em algo mais concreto, como planejamento estratégico ou direcionamento estratégico, por meio de documentos que contenham os fatos e os dados, as análises e as conclusões. Quando se tratar da conclusão dos trabalhos, o termo utilizado será resultados ou, de outra forma, a denominação dos objetos que comporão essa conclusão: relatórios, manuais e assim por diante.

Ser claro em relação ao produto é importante para poder justificar o preço cobrado e o tempo estimado para a execução do projeto discriminado na proposta e, posteriormente, no acordo entre as partes. Essas premissas de clareza e riqueza de detalhes também são importantes para permitir uma avaliação objetiva do andamento dos trabalhos e para o estabelecimento das medidas que serão adotadas para avaliar o desempenho e os resultados.

Durante esses momentos e nos pontos de controle, muitas vezes o cliente descobre novas ou mais profundas necessidades, fazendo solicitações adicionais para receber outros produtos. Quanto mais completas forem as especificações, mais fácil será qualquer revisão contratual ou a inclusão de novas demandas ou novas propostas. Essas especificações baseadas em clareza e riqueza de detalhes podem ser exemplificadas na seguinte situação: solicita-se a um consultor a apresentação de uma proposta que determine a missão empresarial, o estabelecimento de objetivos e a revisão dos processos de negócio para uma das empresas de um grupo empresarial que atua em diversos e diferentes setores da economia, tais como: insumos agrícolas, tintas e vernizes, aplicações metálicas, como telhas, contêineres e outros, totalizando sete setores distintos, sendo alguns deles complementares. A proposta aprovada foi bem detalhada, com indicadores claros e precisos, com previsão de avaliações durante e ao final dos trabalhos. Após a apresentação dos primeiros resultados preliminares para a diretoria corporativa, foi soli-

citada uma proposta adicional e ampliada para a realização de trabalhos semelhantes para outras cinco empresas do mesmo grupo.

Cada consultor pode e deve determinar a profundidade e a amplitude de seus produtos. Por amplitude entendem-se os limites horizontais do produto, ou seja, quantidade de temas afins ou correlatos que existem no produto.

Analisando um caso de administração hospitalar, por exemplo, um produto com grande amplitude, pois há a existência de diversos temas correlatos como as especialidades médicas, enfermagem, na área referente à saúde propriamente dita, mas temos ainda a parte de hotelaria, com limpeza, alimentos e bebidas e governança. Para determinar a profundidade, entendem-se os limites verticais do produto, ou seja, a quantidade de detalhes existentes em um mesmo tema. Essa determinação mostrará o grau de especialização ou generalização do consultor, reduzindo ou até eliminando a polêmica ou a discussão sobre a importância de ser especialista ou generalista, conforme discutido no item 2.5 do capítulo anterior. Outros exemplos de produtos de consultoria: administração de instituições de ensino, motivação de pessoas, pesquisa e análise de clima organizacional etc.

3.1,1 Premissas

Para determinar o nome do produto da consultoria empresarial, as seguintes premissas são seguidas:

- a) a especialidade oferecida - deverá mostrar, com clareza, sua amplitude, os limites de atuação por meio da área de conhecimento, marketing ou finanças, entre outras, ou de qualquer outro meio ou setor de atuação como gestão de entretenimento, por exemplo;
- b) o nível de conhecimento e competência do consultor - mostrando a profundidade com que esse produto será introduzido na empresa. Um exemplo característico é o mapeamento de processos, que é a identificação e seqüenciamento das atividades de um fluxo lógico de trabalho;
- c) o reconhecimento pelo mercado - o potencial comprador deve perceber como o produto atenderá às suas necessidades, e as explicações sobre o produto devem ser, principalmente, referentes à sua forma de aplicação;
- d) a efetividade - ter a imagem detalhada e permitir a sensação de como o produto perdurará no tempo, mantendo a sua atualidade ou em que prazo a sua obsolescência ocorrerá; e

- e) a sustentação - transmitir o sentimento de ser um produto especial, único, com maior valor na visão do cliente.



Definição do Produto

Para definir adequadamente seus produtos, o consultor segue um modelo mental, extraído da sua vivência e prática. Além do conteúdo em si, o produto também deve conter elementos que possam produzir uma sensação de tangibilidade, sendo concreto e palpável, já que, na realidade qualquer produto de consultoria é uma prestação de serviços.

Uma das maneiras dessa sensação de tangibilidade se formar na mente do comprador é mostrar o serviço a ser prestado, separado em três partes, sendo elas denominadas conjunto da compra. Essas partes são:

- 1) núcleo, constituído pelo padrão de qualidade a ser entregue e como ele pode ser percebido pela empresa, pelo tempo de execução dos trabalhos, pelo tempo de espera para o início dos trabalhos e para a percepção dos resultados;
- 2) facilitadores, que são aqueles trabalhos que poderão ser executados caso uma necessidade determinante para o sucesso seja encontrada e que já estão inclusos no produto, como treinamentos acessórios em determinado conhecimento específico, obrigatórios para que a empresa alcance os resultados propostos. Pode-se tomar como exemplo o uso adequado de uma calculadora financeira em um processo de fluxo financeiro, que inclui aplicações e empréstimos. Nesse caso, o produto do consultor parte do princípio de que a capacitação já exista, mas, no decorrer do projeto, se ele não encontrou esse conhecimento, será obrigado a introduzir o conhecimento gratuitamente; e
- 3) apoio, são aqueles trabalhos que agregam valor ou diferenciam o produto. O oferecimento de uma planilha eletrônica especificamente desenvolvida para as necessidades da empresa pode ser um exemplo.



Características do Produto

Além do nome mercadologicamente atraente e das partes do conjunto da compra, todos os produtos apresentam determinadas características,

que, nesse caso, devem estar bem-definidas para que o cliente possa avaliar com precisão o que está sendo oferecido.

3.3.1 Custo de oportunidade

Significa o preço que será cobrado ao cliente. Esse custo deve ser analisado e estabelecido a partir da identificação do estágio do ciclo de vida no qual o produto se encontra: introdução, crescimento, maturidade ou declínio. O tratamento dado ao produto da consultoria deve ser o mesmo dado àquele produto tangível, concreto.

No estágio introdutório, o preço cobrado será mais baixo, pois o cliente sabe que servirá de centro de experimento, tornando-se ponto de referência no caso de resultados positivos. Por causa dos riscos que o cliente corre, ele deve ser plenamente informado e consciente desse papel, funcionando como "cobaia".

No estágio de crescimento, o produto sofrerá as adaptações e ajustes naturais e necessários ao seu bom desempenho e também em seu preço. Os produtos maduros são largamente consumidos, fazendo que o conhecimento seja incorporado à empresa, o tempo seja bem utilizado e as decisões empresariais sejam harmônicas, gerando sinergia e eliminando pontos de atrito e conflito. Nesse estágio, existe a possibilidade de cobrança do chamado preço cheio, cujo fator determinante é a competitividade do mercado.

Alguns produtos de consultoria entram no estágio de declínio muito em razão da alta resistência dos colaboradores da empresa em se incorporarem às mudanças propostas e implementadas. Nesse caso, as reconfigurações no produto e as incorporação de novos detalhes e características são necessárias, tendo como consequência uma reavaliação nos preços.

3.3.2 Fragmentação do processo

A divisão do produto em módulos e estes em etapas é importante, pois os resultados não serão alcançados em um único momento. As possibilidades de medição em cada etapa servem para que a expectativa seja atendida e esse resultado seja gerador de tranquilidade e transparência, que levam a interação entre consultor e cliente ao chamado momento da verdade, o momento no qual o que foi feito é verificado com o que foi dito ou escrito - o discurso.

Essa consistência é obrigatória para a geração de credibilidade e confiança no consultor, pois, se houver qualquer disparidade, o que

passa a valer é a ação concreta, derrubando de forma definitiva o discurso, passando uma imagem mentirosa ou de falsidade. Esse momento é de vital importância nessa interação, pois gera o juízo de valores na mente do cliente, fazendo que exista continuidade, acréscimo, ajustes ou ruptura nele.

Outro momento é o denominado momento da entrega, considerado aquele em que os facilitadores e apoios - manuais, relatórios, avaliações - são transferidos ao cliente. Como exemplo, a introdução de um sistema de qualidade na empresa pode e deve ser fragmentado em várias etapas: definição do grupo interno responsável, definição da política da qualidade, definição da "norma zero", descrição das normas e procedimentos, treinamentos, auditorias internas, auditorias externas, certificações, entre outras. Cada uma dessas etapas é mensurável, fazendo que as ações possam ser comparadas ao discurso, formando o juízo de valor do consultor e das suas ações.

3.3.3 *Uso de tempo*

São as horas ou qualquer outro indicador de tempo de efetiva alocação ao produto. Esse tempo mostrará o grau de interesse do consultor, pois a expectativa do cliente é de que o consultor realmente faça uma parte do trabalho, além de orientar as demais etapas e transferir os métodos, as técnicas e as ferramentas

Essas horas devem levar em consideração o estágio do ciclo de vida no qual o produto se encontra, uma vez que nos estágios introdutório e de crescimento existe uma demanda natural por maior alocação de tempo por parte do consultor, podendo diminuir nos estágios de maturidade e de declínio. Um projeto com quatro meses de duração total, por exemplo, no qual o consultor estará presente em oito dias alternados para determinação de trabalhos ao grupo interno e para aferição de resultados, sinaliza como médio a pequeno o grau de interesse e o estágio no ciclo de vida de maturidade ou declínio.

3.3.4 *Avaliação do retorno*

É a determinação das medições que serão utilizadas para aferição e avaliação do produto pelo cliente. Também, nesse caso, podem ser acrescidos parâmetros de medida tais como cláusulas de risco, fazendo que consultor e cliente tenham uma relação e interação mais vinculadas. A introdução de parte de pagamento por alcance de resultados é um exemplo desse item; existem consultores que, em razão de seu produto,

só trabalham com valor fixo na realização de diagnóstico e, caso a proposta seja aprovada, recebem um percentual do retorno efetivo realizado em determinado período.

3.3.5 Parâmetros de acompanhamento

São os indicadores de desempenho e de resultado do produto da consultoria. Trata-se da identificação precisa dos resultados imediatos do produto da consultoria, não da consequência de sua utilização. Um consultor pode e deve ser responsável pelo aumento de conhecimento dos colaboradores da empresa, no caso de treinamento ou introdução de mudanças em processos, mas não pode assumir a responsabilidade pelo incremento de produtividade ou redução de tempo de processamento. Esses últimos indicadores dependem do estilo de gestão existente na empresa, da vontade e motivação do colaborador ou de outros parâmetros, incontrolláveis pelo consultor. Esse assunto será tratado com maior profundidade no Capítulo 6, Item 6.2 - Estabelecendo indicadores de desempenho e de resultados.

3.3.6 Intensidade de contato

É avaliada pela quantidade de reuniões e de troca de idéias entre o consultor e seu cliente. Essa intensidade mostra o nível de credibilidade e confiança existentes na relação profissional. O cuidado a ser tomado é evitar a relação de dependência, mas valorizar a relação de confiança.

Caso: Um consultor foi chamado a prestar serviço para um novo diretor de uma indústria, o qual era sucessor do dono, seu pai, que acabara de falecer. Essa solicitação estava baseada no quase total desconhecimento sobre qualquer atividade diretiva ou operacional desse novo diretor. O consultor realizou todo o mapeamento das operações em curto prazo e iniciou um processo de capacitação em tomada de decisão e gestão empresarial com aquele diretor. Os dois mantinham contatos diários, com tempo prolongado. Inicialmente existiu uma relação de dependência entre ambos, em função da insegurança e miopia sobre as consequências das decisões tomadas. Após alguns meses, a intensidade diminuiu, passando a contatos semanais com o mesmo tempo prolongado. A relação passou de dependência para a de confiança.

3.3.7 Responsabilidades e transparência

Significa o estabelecimento dos limites de cada parte - consultor e cliente - desde o início da relação profissional. As atividades de uma

empresa são as mais diversas e não são interrompidas durante os trabalhos da consultoria. Em determinadas situações, caso a responsabilidade e a transparência não forem consideradas, algumas das atividades podem ser imputadas à consultoria, aumentando a resistência ao seu trabalho. Caso contrário, a aceitação será incrementada, na proporção que os limites forem claramente estabelecidos e bem divulgados ao corpo funcional.

Caso: A direção de uma empresa estava avaliando a necessidade de lançar um plano de demissão voluntária e contratou, simultaneamente, mas sem relação, os serviços de um consultor para a realização de outra tarefa. Durante a realização do trabalho da consultoria, foi lançado o plano de demissão, sem se comunicar, por qualquer meio que fosse, que a ação não tinha relação com o produto da consultoria. A imagem imediata que se formou entre os colaboradores da empresa foi, logicamente, que havia relação íntima entre os dois trabalhos, gerando alta resistência à continuidade do consultor.



Determinando Preços

Uma das decisões mais difíceis do consultor refere-se à determinação dos preços de seu produto. As duas extremidades, valor alto ou baixo, podem levar à perda de clientes ou a negociações difíceis, desvalorizando o produto ou a imagem do consultor. Os mercados são regulados por dois limites: o que o vendedor quer receber e o que o comprador está disposto a pagar. Nesse caso, é fundamental estabelecer a lógica de formação dos preços, para que exista alguma base de avaliação e possibilidade de comparação.

O mundo ideal seria uma alocação plena do consultor ao produto vendido, outros projetos na fila de espera e possibilidade de remuneração integral para recuperação de despesas, pesquisa e desenvolvimento, trabalho efetivo e margem de contribuição sem contestações.

Como o mundo real não remunera determinadas atividades, consideradas indiretas em relação ao trabalho do consultor, o tempo dedicado a produtos vendidos não é pleno. É preciso divulgar, promover, se tornar visível e as margens são constantemente comprimidas. Mas alguns fatores para a determinação de preços podem ser seguidos: a remuneração, as despesas gerais, o lucro, os concorrentes, a economia do ambiente e formas de recebimento. Eles serão avaliados no preço-base final que o consultor colocará em seus produtos.

3.4.1 Remuneração

A remuneração do consultor deve ser suficiente para cobrir ou se nivelar à remuneração de posição hierárquica do decisor da empresa, equivalente em conhecimento, tempo de experiência e outros fatores que determinem essa classificação salarial. Outro aspecto da remuneração é o campo no qual o produto está inserido. Se esse for um campo próximo ao nível de saturação de mercado ou de concorrência plena, o preço será menor. Se o mercado estiver em demanda crescente, o preço pode ser maior, tal como na determinação de preços de produtos tangíveis.

3.4.2 Despesas gerais

Habitualmente são definidas como todas as despesas necessárias à condução do negócio. Isso inclui os seguintes itens, não se limitando a eles: aluguel, telefone, utilidades (luz, gás, água), seguros, impostos, locomoção, divulgação e demais despesas que não são diretamente reembolsáveis por um trabalho.

As despesas reembolsáveis são definidas na contratação do consultor e normalmente limitadas a locomoção e deslocamento para além do perímetro urbano do local principal do cliente e do consultor, refeição e estada, reprodução de materiais e locação de equipamentos e/ou local para eventos especiais. Essas despesas reembolsáveis não fazem parte da formação de preços do produto da consultoria, sendo cobradas à parte pelo consultor ou realizadas diretamente pelo cliente.

3.4.3 Lucro

O montante desse item depende do quanto o consultor vai investir em pesquisa e desenvolvimento, aquisição de conhecimento, marketing e risco do negócio (tempo parado para a administração interna e/ou desenvolvimento de produto e mercado). A remuneração, fator discutido anteriormente, só se refere ao trabalho em si.

3.4.4 Competidores

Uma vez determinados os fatores de remuneração, despesas gerais e lucro, é preciso estabelecer uma base de comparação com os competidores que têm produtos semelhantes ou similares. O consultor, muitas vezes, enfrenta situações nas quais o fator determinante é o menor

preço, independentemente de outras avaliações. Para tanto, ele tem de conhecer a prática de mercado para não ficar nos extremos da curva. De outro lado, nem sempre o preço mais baixo ganha o contrato. Existem comparações em que a relação preço-qualidade é muito considerada, excluindo aqueles consultores que passam a imagem de que "são muito baratos; não podem ser bons".

3.4.5 Economia do ambiente

Poder aquisitivo, taxa de inflação, de juros e outros aspectos macro e microeconômicos devem ser observados quando se determinam preços. Quais produtos e serviços seu cliente oferece ao mercado e qual a relação, a equivalência entre seus preços e os praticados pelo consultor? Essas formas de comparação são muito utilizadas por clientes de qualquer porte na avaliação das propostas de consultoria.

Esses fatores levam o consultor a estabelecer valores financeiros por determinado período. Totais por ano, por exemplo. A partir daí, o consultor pode iniciar o estabelecimento de seus preços, que serão então colocados em suas propostas.

Os valores podem ser expressos em valor por período, valor de um módulo, valor de um projeto ou outra forma simples e direta e que permita ao cliente fazer seus cálculos para, finalmente, contratar o consultor e adquirir seu produto.

3.4.6 Formas de recebimento

Depois do valor fixado, também é importante determinar as formas de recebimento. As mais usuais estão descritas a seguir, mas cabe lembrar que não existe uma forma mais ou menos adequada ou mais ou menos simples. Podem existir diversas maneiras de um consultor receber por seus trabalhos, produtos e serviços, podendo ser uma das descritas, outra nova e não catalogada ou uma combinação entre elas.

Valores fixos - o valor do projeto, módulo, tecnologia etc, em parcelas ou pagamento único. Geralmente os valores fixos são recebidos em parcelas, vinculando os pagamentos a momentos de entrega ou momentos da verdade.

Valores variáveis - por períodos trabalhados, pois a forma de contratação foi estabelecida com um preço fixo por período. Por exemplo, o

consultor foi contratado para vários trabalhos, com remuneração de valor por hora trabalhada. Em um mês, ele trabalhou um número de horas e, em outro mês, outro número, fazendo que cada período tivesse um valor diferente.

Por risco - uma parte do valor está atrelada a resultados preestabelecidos entre as partes.

Disponibilidade - valor pago por contratação de período disponível para o cliente, ocorrendo ou não o trabalho efetivo.

Permuta - o consultor recebe produto ou serviço do cliente em troca de seu trabalho. Cabe às partes negociar esse tipo de recebimento, pois tem que existir interesse recíproco bem focado.

Reconhecimento - nesse caso não existe recebimento financeiro, mas algum tipo de reconhecimento por serviços prestados. Isso ocorre quando existe trabalho voluntário, de interesse de divulgação ou de responsabilidade pública por parte do consultor.



Plano Mercadológico

Para que um consultor tenha sucesso em sua profissão, conseguindo visibilidade no mercado, um plano mercadológico é necessário. O detalhamento dos 4Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção) deve ser estruturado de maneira que o consultor possa encontrar os meios, as técnicas e as ferramentas para, continuamente, "concretizar" os seus serviços. Uma vez que as noções de produto e preço já foram abordadas, serão discutidas e analisadas as variáveis de praça, promoção e posicionamento, também conhecido como o quinto P.

O marketing de serviços possui quatro características fundamentais: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade, que podem ser "concretizadas" pelo consultor, por meio de alguns mecanismos indiretos, uma vez que consultoria empresarial é considerada serviço puro.

Intangibilidade. Os serviços não podem ser analisados nem verificados antes da compra. Nesse caso, uma maneira muito efetiva de garantir que o cliente perceba e tenha a sensação de estar "tocando" o produto é a demonstração de títulos e provas de trabalhos anteriores.

Essas provas farão que o cliente possa construir a sua imagem mental sobre os resultados e as conseqüências dos trabalhos propostos.

Inseparabilidade. Os serviços não são separáveis do seu prestador, ou seja, existe uma visão muito cristalizada de que só aquele determinado consultor consegue prestar o serviço. A forma mais adequada de reduzir essa característica dos serviços é assegurar que o cliente saiba, desde a fase de proposta, a intensidade e quantidade de presença física que o consultor vai alocar no projeto. Nesse caso, o consultor vai determinar quem deverá ser seu apoio, tanto por parte do cliente como de sua parte, e que tenha plenas condições de operar os métodos, as técnicas e as ferramentas necessárias, sendo então gerado o valor agregado do serviço. Se o consultor não consegue separar sua imagem da de seu produto, corre um sério risco de criar uma relação de dependência com seu cliente. Uma das conseqüências dessa relação é o risco de o consultor não ter produto, passando a ser ele próprio o produto. De outro lado, uma clara definição de metodologia permite que o consultor possa alocar mais pessoas ao produto, fazendo que essa metodologia seja incorporada ao cliente, gerando uma relação de parceria e não aquela de dependência.

Variabilidade. Os serviços variam de acordo com o momento que cada parte está enfrentando. Essa variável só ocorrerá quando a empresa contratar os serviços de um mesmo consultor por mais de uma vez, pois somente assim será estabelecida uma base de avaliação dos momentos pelos quais cada parte está passando. Um exemplo: na primeira contratação, o momento da empresa era de plena produção e venda e o do consultor era de um único contrato. Na segunda contratação, a empresa passava por momentos difíceis e o consultor tinha de administrar quatro contratos, simultaneamente. As pressões que cada parte tinha em cada um dos momentos podiam gerar variações no grau de aceitação ou resistência e na capacidade de absorção. O estabelecimento de padrões de conteúdo e de atendimento reduz a característica de variabilidade, pois estabelece bases de comparação além daquelas de avaliação.

Percibibilidade. Os serviços não podem ser armazenados nem estocados. No caso da consultoria, é necessária a determinação de pessoas do cliente, pelo menos duas, por questões de segurança para a empresa, porque, se uma delas se ausenta por período prolongado ou sai da empresa, existirá alta probabilidade de se capacitar uma terceira. Essas pessoas, além de suas funções e atividades rotineiras, serão os receptores e depositários dos métodos, das técnicas e das ferramentas da consultoria, e também os coordenadores da manutenção dos trabalhos, garantindo que o produto da consultoria não sofra enfraquecimento ou obsolescência.

3.5.1 Praça

Em quais mercados o consultor vai atuar, qual o balanceamento entre os seus produtos e os mercados, são algumas questões básicas no estabelecimento do plano mercadológico. Uma primeira análise é feita por meio da adaptação da matriz produto-mercado de Ansoff:

Quadro 3.1 MATRIZ PRODUTO-MERCADO		
	PRODUTOS EXISTENTES	NOVOS PRODUTOS
MERCADOS EXISTENTES	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produto
NOVOS MERCADOS	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

A penetração de mercado se percebe quando o consultor passa a atuar, ao mesmo tempo, em diversas empresas de um dado mercado. Isso ocorre quando o produto alavanca todos os participantes daquele mercado, ressaltando-se as peculiaridades de cada um.

K A introdução de padrões de atendimento em concessionárias e revendas de automóveis é um exemplo. Algumas montadoras solicitaram os serviços de um consultor para atender toda a sua rede. Os padrões estabelecidos em cada uma delas tinham suas particularidades, mas todo o setor de atividade teve sua alavancagem quando houve uma mudança no comportamento dos concessionários, gerando alteração em sua imagem, anteriormente muito desgastada junto ao público consumidor.

No desenvolvimento de mercado, um mesmo produto serve a setores de atividade diferentes. Seguindo o exemplo dado anteriormente, o mesmo consultor serviu a um fabricante de bens duráveis o seu produto de introdução de padrões de atendimento para a rede de assistência técnica. A quantidade e conteúdo dos padrões eram diferentes, mas o comportamento esperado e realizado pelos técnicos de reparo dos bens duráveis era semelhante ao dos colaboradores dos concessionários de automóveis. Dois mercados, um mesmo produto.

No caso dos mercados existentes e de necessidade de novos produtos, cabe ao consultor analisar com profundidade quais atributos nos seus produtos devem ser eliminados, alterados ou agregados para que possa existir um novo produto. É preciso alterar a amplitude, a profundidade ou os dois, para que um novo produto seja estabelecido e, de outra forma, possa se iniciar "do zero", desenhando algo inteiramente novo.

A diversificação é o novo ciclo de vida do produto e o início de participação em determinado mercado. Novidade total, com base no conhecimento adquirido.

3.5.2 Promoção

Para que um consultor seja conhecido e reconhecido pelo seu público-alvo, algumas ações de divulgação, quer seja do produto, quer seja da pessoa do consultor, têm de ser tomadas. Em geral, o termo utilizado é desenvolvimento de negócios e não venda, quando se trata de consultoria. Isso se prende ao fato de que uma necessidade primária do cliente é adquirir confiança no consultor, desde o primeiro momento, até para solicitar a primeira visita. Essas ações de promoção e divulgação estão voltadas para transmitir credibilidade, que é o fator crítico de sucesso na obtenção da confiança.

Apresentação por clientes - essa é a forma mais efetiva de divulgação do produto do consultor. Quando os amigos se encontram e têm confiança um no outro, a indicação personalizada tem altíssimo impacto. Uma base sólida de credibilidade e confiança já está em seu início, podendo encurtar a distância até a contratação.

Associações - a participação em associações de classe, grupos de interesse e outras demonstra o nível de conhecimento, engajamento e responsabilidade social do consultor, além de proporcionar a seus pares, nessas associações, a visibilidade de seu produto, pois eles são de diversos setores ou empresas.

Aulas em universidades - o fato de ser professor universitário pode indicar ao cliente que o consultor tem um nível de conhecimento sólido, que realiza pesquisa e se atualiza e que o consultor tem de estar atento à realidade do ambiente, pois deve extrair desse ambiente os exemplos para seus alunos. Por outro lado, seus alunos podem ocupar posições em empresas, que levam à uma apresentação ou solicitação de serviços.

Eventos abertos - uma forma de promoção direta em que o consultor convida pessoas representativas de empresas e/ou setores, apresentando algum assunto de interesse geral, por meio próprio ou por algum convidado, seguido de debates e apresentação de seu produto.

Material informativo - todo e qualquer material que possa divulgar os produtos e o consultor. A abordagem contida nesse material é, freqüentemente, institucional. Pode ser por meio impresso (folhetos, perfil) ou eletrônico (site, CD-ROM), dentre outros.

Marca própria - uma das características do diferencial visível no mercado. No caso de consultor individual, a marca "Seu Nome e Seu

Produto" é importante, conforme algumas citações de Tom Peters. No caso de empresa, o balanceamento entre a marca da pessoa jurídica e o currículo do consultor responsável pelo produto proporciona muita visibilidade.

Palestras e conferências - a participação nesse tipo de evento, na realidade, é uma espécie de subproduto do consultor. É outra forma de divulgação que pode chegar ao cliente, mesmo sendo de curtíssima duração, mas é de alta complexidade, já que exige grande preparação. Ao se prontificar para isso, o consultor mostra alguns atributos de seu produto, pois normalmente a palestra ou a conferência está relacionada a ele.

Publicações - artigos, colunas em periódicos gerais ou especializados, livros, opinião em entrevistas por mídia impressa, falada, televisiva ou eletrônica são formas eficazes de divulgação do produto e do consultor.

3.5.3 Posicionamento

Posicionamento, em consultoria empresarial, pode ser definido como a formação do juízo de valor na mente do cliente, por meio de critérios próprios e que vão satisfazer, em relação aos de seus competidores, uma diferenciação do produto. Esses critérios, formadores do posicionamento, são:

- ▶ acessibilidade - qual a expectativa de preço por parte do cliente, em razão da visibilidade do produto, ou seja, o cliente pode pagar pela diferença. Ela é geralmente para mais e mostra ao cliente que vantagem adicional está sendo adquirida, levando-se em consideração os atributos semelhantes em todos os produtos dos concorrentes;
- ▶ comunicabilidade - o produto pode ser expresso de modo simples, porém efetivo; sua metodologia é inteligível a todas as pessoas independentemente de seu nível de conhecimento;
- ▶ destaque - reconhecimento de superioridade, especialidade, unicidade do produto, sendo oferecido de modo destacado;
- ▶ importância - o valor dado ao produto pela empresa, setor ou mercado;
- ▶ lucratividade - o valor agregado, em termos financeiros, que o cliente obtém pela introdução ou incorporação do produto;
- ▶ exclusividade - nível de dificuldade em copiar o produto.

Resumo

► O termo produto será utilizado quando significar a transformação dos serviços que serão prestados em algo mais concreto, como: planejamento estratégico ou direcionamento estratégico, por meio dos documentos que contêm os fatos e dados, as análises e as conclusões. Cada consultor pode e deve determinar a profundidade e a amplitude de seus produtos. Por amplitude entendem-se os limites horizontais do produto, ou seja, a quantidade de temas afins ou correlatos que existem no produto.

► Para determinar o nome do produto da consultoria empresarial, as seguintes premissas são seguidas:

- a) a especialidade oferecida;
- b) o nível de conhecimento e a competência do consultor;
- c) reconhecimento pelo mercado;
- d) efetividade; e
- e) sustentação.

► Além do conteúdo em si, o produto também deve conter elementos que possam produzir uma sensação de tangibilidade. Uma das maneiras de produzir essa sensação de tangibilidade é formar na mente do comprador o serviço a ser prestado, separado em três partes, sendo elas denominadas conjunto da compra. Essas partes são: núcleo, facilitado-res e apoio.

► Características do produto: além do nome, mercadologicamente atraente, e das partes do conjunto da compra, todos os produtos apresentam determinadas características, que, nesse caso, devem estar bem-definidas para que o cliente possa avaliar com precisão o que está sendo oferecido. São elas:

- custo de oportunidade significa o preço que será cobrado do cliente;
- fragmentação do processo é a divisão do produto em módulos e esses em etapas, pois os resultados não estão em um único momento;
- uso de tempo são as horas ou qualquer outro indicador de tempo de efetiva alocação ao produto;
- avaliação do retorno é a determinação das medições que serão utilizadas para a aferição e avaliação do produto pelo cliente;
- parâmetros de acompanhamento são os indicadores de desempenho e de resultado do produto da consultoria;
- intensidade de contato é avaliada pela quantidade de reuniões e de troca de idéias entre o consultor e seu cliente;

- Responsabilidades e transparência significa o estabelecimento dos limites de cada parte - consultor e cliente.

► Uma das decisões mais difíceis do consultor refere-se à determinação dos preços de seu produto. As duas extremidades, alto ou baixo, podem levar à perda de clientes ou a negociações difíceis, desvalorizando o produto ou a imagem do consultor. Os mercados são regulados por dois limites: o que o vendedor quer receber e o que o comprador está disposto a pagar. Alguns fatores para a determinação de preços devem ser seguidos: remuneração, despesas gerais, lucro, competidores, a economia do ambiente e formas de recebimento.

► Para que um consultor tenha sucesso em sua profissão, conseguindo visibilidade no mercado, um plano mercadológico é necessário. O detalhamento dos 5Ps (produto, preço, praça, promoção e posicionamento) deve ser estruturado de maneira que o consultor possa encontrar os meios, as técnicas e as ferramentas para, continuamente, "concretizar" os seus serviços.

Questões para debate

1. O que o consultor efetivamente mostrará ao seu cliente?
2. Como transformar um serviço de consultoria em algo tangível?
3. Como tornar os serviços de consultoria descritos em uma proposta de imagem real?
4. Elabore um produto de consultoria para uma empresa que apresente uma determinada necessidade.
5. Em sua opinião, existe uma maneira mais adequada de estabelecer preços e de cobrar pelo produto? Justifique.

Bibliografia

ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

CROCCO, L. et al. *Marketing estratégico*. São Paulo: Saraiva, 2005.

GRÖNROOS, C. *Service management and marketing*. Lexington: Lexington Books, 1990.

LOVELOCK, C. *Service marketing: text, cases and reading*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.

LOVELOCK, C; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

PAYNE, A. *The essence of services marketing*. Heterfordshire: Prentice-Hall Europe, 1993.

PETERS, T. *Prosperando no caos?* São Paulo: Harbra, 1989

PETERS, T.; WATERMAN JR., H. R. *Vencendo a crise*. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1983.



Após a leitura deste capítulo, o leitor estará apto a:

1. Identificar e avaliar os diferentes tipos de consultoria.
2. Diferenciar entre consultor interno e externo.
3. Selecionar o tipo de consultor mais adequado às necessidades da empresa.

A vantagem pela qual um produto da consultoria é oferecido é denominado tipo de consultoria, sendo fator muito importante na relação entre o consultor e seu cliente. Ele é uma das bases na tomada de decisão de contratação, pois o cliente terá condições de projetar como serão satisfeitas as suas necessidades e desejos empresariais, bem como o grau de aceitação ou resistência ao trabalho do consultor. Por outro lado, para o consultor, a definição do seu tipo de consultoria é uma vantagem competitiva no mercado, porque ela proporciona maior fixação de sua imagem.

Lembrando uma parte da definição de consultor "(...) executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise", torna-se necessário distinguir entre consultor interno e externo, ambos com características definidas, bem como vantagens e desvantagens em sua atuação, para proporcionar independência e isenção nos seus trabalhos.

Por que fazer essa distinção e separação? Um dos principais motivos é que uma parcela significativa de empresas tem funções e atividades de consultoria, tais como coleta de dados, elaboração de diagnósticos, soluções e alternativas com base em metodologias externas à empresa, mas com título dos cargos tais como analista, assistente ou semelhantes, e mostram alta resistência de seus executivos em aceitar essa atividade como tendo importância na organização.

Habitualmente, existe uma relativa miopia na percepção dos executivos quando efetivamente estão desempenhando um papel de cliente de consultoria e no momento em que decidem por alguma alternativa sugerida pelo trabalho daqueles colaboradores. A impressão que eles têm se assemelha a uma tomada de decisão sobre situações indesejadas na rotina dos negócios. A mesma miopia também pode ser percebida nos colaboradores com relação ao papel de consultor, pois as sugestões não são tratadas como produto efetivo de consultoria, com métodos, técnicas e ferramentas próprias, mas como atividade rotineira. Cabe ao consultor, interno ou externo, sugerir, convencer, persuadir e, sendo bem-sucedido, transferir métodos, técnicas e ferramentas. É exclusividade do cliente o seu poder decisório sobre a aceitação, implementação, absorção e andamento dos trabalhos do consultor.

4.2.1 Consultor interno

O consultor interno não faz parte do problema a ser analisado e resolvido, mas pertence a uma unidade que presta serviços dentro da organização. Assim sendo, ele está subordinado a algum tipo de hierarquia e precisa responder a seu superior, além de cumprir e observar as metas, os procedimentos e as diretrizes da unidade ou empresa. Outra característica é que nem sempre ele trata com o nível hierárquico mais alto da unidade-cliente, ou seja, com a pessoa que realmente detém o poder de decisão final, o que quer dizer que o seu contato naquela unidade, além de se relacionar com o consultor interno, também precisa se entender com seu próprio chefe. Para um melhor entendimento, é necessário detalhar cada um dos participantes dessa relação, consultor interno e cliente, e ter um superior hierárquico a quem se deva algum tipo de satisfação. Um diretor tem um presidente como chefe, um presidente tem um conselho e um analista tem um coordenador ou gerente.

A própria hierarquia se transforma em obstáculo ao trabalho do consultor interno, pois tende a limitar o acesso a determinadas pessoas que tenham nível hierárquico superior, que deveriam ser contatadas em tempo hábil, velocidade e diretamente.

Para que o consultor interno possa adquirir e manter a confiança e respeito necessários ao seu trabalho, ele deve ter o cuidado de buscar estabelecer um contrato fundamentalmente informal, somente verbal, do tipo triangular, quadrangular ou em pentágono.

O contrato triangular é aquele em que existe o envolvimento e interação entre três partes: o consultor interno, seu superior hierárquico e o cliente. O motivo para a existência desse contrato é que o consultor deve atender e preencher as necessidades de seu cliente e também satisfazer os princípios e limites que seu superior estabeleceu para que a relação com o cliente exista. Esses princípios forçam o superior a participar do contrato e mostra que todo consultor interno tem, sempre, um contrato triangular em seu trabalho.

O contrato quadrangular ou em retângulo incorpora também o superior do cliente, pois os dois chefes têm uma relação cotidiana e constante em seus trabalhos rotineiros. Pode haver um acordo inicial naquele nível, ampliando ou restringindo o conteúdo do trabalho e a forma de atuação do consultor interno e de seu cliente.

CASO; Um analista de mercado tem como chefe um gerente de marketing. O gerente financeiro solicita a ele um estudo de participação de mercado que, por sua vez, responde diretamente ao diretor de controladoria e finanças da empresa. De alguma forma, existe também um relacionamento de rotina de negócios entre o gerente de marketing e o diretor financeiro da empresa.

Cabe ressaltar que os níveis hierárquicos existentes na organização são fatores limitadores nos contratos retângulo, já que normalmente existe relação mais constante entre mesmos níveis, gerente se relaciona com gerente e diretor com diretor e assim por diante.

Uma adição ao contrato quadrangular é a entrada do chefe dos dois superiores hierárquicos, o do consultor interno e o do cliente. Não é raro existir uma decisão ampla na empresa, tomada no nível diretivo, de caráter essencialmente estratégico, que praticamente obriga o dirigente a se envolver em diversos detalhes, fazendo que seja parte integrante do contrato quadrangular anteriormente estabelecido.

Caso: Seguindo o exemplo anterior, ocorre a entrada do presidente da empresa nesse novo contrato, em pentágono, permitindo que o gerente de marketing se transforme em consultor interno, o analista de mercado em assistente de consultoria e o diretor comercial entra, no contrato, como superior hierárquico do consultor interno. Então, o novo contrato tem os seguintes participantes: gerente de marketing, consultor interno, com seu superior, o diretor comercial; gerente financeiro; o cliente, com seu superior; o diretor de controladoria e finanças e o presidente como o quinto elemento.

Qual a maneira mais habitual de trabalhar de um consultor interno, já que existe interferência natural à sua realização? Primeiramente, um alinhamento de valores e filosofia de trabalho entre o consultor interno e seu cliente interno, pois nem sempre os conceitos e soluções que o consultor quer que seu cliente adote estão alinhados com esses valores e filosofia de trabalho, podendo se tornar um ponto de conflito e resistência. Isso significa que o consultor interno e seu cliente devem identificar o estilo e o modo de condução dos trabalhos existentes em cada uma das áreas envolvidas, salientando os pontos em comum e evitando ou contornando aqueles que, de alguma forma, mostrem divergência.

Em seguida, o consultor interno tem de saber lidar muito bem com a pressão, porque ela pode ser muito intensa, no sentido de existir uma alta expectativa pela "venda" da abordagem do consultor, que, nesse caso, significa a maneira pela qual ele vai desenvolver seu trabalho, já que as pessoas envolvidas podem sentir-se ameaçadas. O resultado também é fonte de pressão pelo mesmo motivo, ou seja, a maneira pela qual ele vai ser apresentado e se existirá a adoção das alternativas propostas. Outra forma de se exercer pressão é a tentativa de que o consultor seja um "conversor de almas", ou seja, que ele consiga transformar rejeições e resistências passadas em adesão e convencimento, pois as pessoas tendem a ser mais fechadas e resistentes ou abertas e colaboradoras em consequência das suas experiências anteriores.

O terceiro ponto de pressão é a relação entre o consultor e as pessoas-chave, seus companheiros de trabalho. Na ocorrência de antipatia não intencional, muitas vezes provocada pela opinião natural ou por meio de algum fator dito ou feito pelo consultor, pode disparar um sentimento antagônico no cliente. Pode ser também um sentimento gratuito, ou seja, esse sentimento antagônico surgiu espontaneamente no cliente. Se o consultor não percebe e não trata esse princípio de antipatia demonstrado por uma ou mais dessas pessoas, uma possível demanda por serviços ou a aceitação pelos outros desaparece, já que o universo de clientes está limitado ao número de posições-chave e de comando ou supervisão existente na empresa.

Dentre as vantagens que o trabalho como consultor interno apresenta, as principais são:

- a) um alto grau de conhecimento dos aspectos e fatores informais existentes na empresa, que são alavancas ou retardantes das ações e resultados previstos e reais;
- b) participação efetiva no processo inteiro, pois, sendo parte integrante da organização, participa e acompanha o planejamento, a implementação, podendo corrigir eventuais desvios ou avaliar o desempenho (como as coisas acontecem?) e os resultados (o que acontece?);
- c) maior acesso a pessoas e grupos da empresa, pelo mesmo motivo de ser colaborador contratado; e
- d) presença constante e diária nos projetos e trabalhos em andamento.

Por outro lado, as principais desvantagens do consultor interno são:

- a) possibilidade de menor aceitação nos escalões hierárquicos superiores ao dele, quando estes acreditam e demonstram que hierarquia é fator fundamental na tomada de decisão, preterindo quaisquer outros;
- b) uma experiência mais dirigida e quase sempre mais limitada, muitas vezes em função do tempo de trabalho na empresa; e
- c) menor liberdade de ação, em razão da pressão, existência de metas e objetivos e dos procedimentos, valores, cultura e clima organizacional.

4.2.2 Consultor externo

O consultor externo está fora da empresa e de seu sistema, estando sujeito a normas, procedimentos, relações e valores definidos em contrato

especialmente estabelecido para a realização de determinados trabalhos, precisando responder a questões específicas e proporcionar meios para o alcance de resultados ali descritos.

No Capítulo 5 será descrito o processo de contratação de um consultor externo e no Capítulo 6 quais as maneiras de administrar os seus trabalhos. Vários aspectos de trabalho do consultor externo servem para o consultor interno, mas eles precisam de uma certa dose de adaptação, da mesma forma como aqueles descritos nos Capítulos 2 e 3. O Capítulo 7 tem utilidade para ambos os tipos, pois tratará dos aspectos éticos do consultor e, portanto, não existe distinção.

Dentre as vantagens que o trabalho como consultor externo apresenta, as principais são:

- a) maior experiência e conhecimento diversificado, porque ele pode realizar o mesmo tipo ou natureza de trabalho em diferentes ramos de atividade e em várias empresas;
- b) pode correr riscos diferentes;
- c) tem maior acesso a diferentes pessoas e níveis hierárquicos da empresa, nesses dois últimos casos, por não fazer parte do seu quadro funcional; e
- d) maior imparcialidade e possibilidade de crítica, pois não está envolvido na rotina do cliente.

Por outro lado, as principais desvantagens do consultor externo são:

- a) menor acesso e liberdade em relação aos colaboradores do cliente;
- b) presença pré-programada, com interferência na rotina empresarial;
- c) não ter poder formal para tomar determinadas decisões, podendo sofrer atrasos e desvios de rumo em seus trabalhos; e
- d) não ter visão do conjunto, pois freqüentemente não participa da etapa de implementação, sendo solicitado somente se ocorrerem desvios importantes que necessitam sua intervenção.

Tanto o consultor interno quanto o externo seguem premissas que podem gerar uma classificação de categorias ou subtipos de consultoria. As principais premissas na determinação dessas categorias ou subtipos de consultoria são:

- a) estrutura, compreendendo a consultoria artesanal e a consultoria pacote;
- b) abrangência, podendo ser especializada e total; e

- c) forma de relacionamento dividida em virtual, associação e autônoma, fazendo que diferentes combinações de tipos de consultores possam ser encontradas no mercado.'

A possibilidade de comparar produtos de consultoria é a condição necessária na avaliação e decisão do cliente, mas não é condição suficiente. Ela só será completa se essas premissas forem consideradas.



Estrutura

A estrutura de uma consultoria pode ser categorizada em consultoria pacote ou artesanal, sendo determinada por alguns fatores fundamentais, que são:

- a) grau de flexibilidade;
- b) metodologia;
- c) adequação à realidade do cliente;
- d) tempo para contratação; e
- e) complexidade e dificuldade na negociação e nível de aceitação ou resistência.

4.3.1 Consultoria artesanal

Essa estrutura de atuação pode ser comparada a um desenho metodológico particular para cada situação ou empresa, buscando atender às necessidades do seu cliente por meio de soluções específicas, desenvolvidas especialmente para aquele cliente ou situação.

O nível de flexibilidade pode ser conceituado por meio de duas características: adaptabilidade, que é a capacidade e possibilidade de adaptação; e adaptação, que é a ação de adaptar-se a determinados fatos ou situações. A graduação da intensidade dessas duas características determinará o nível de flexibilidade ou inflexibilidade do consultor.

O consultor vai lançar mão de metodologias específicas para cada conjunto de necessidades, mesmo tendo "na prateleira" alguns módulos predefinidos sobre aplicações de conceitos ou ferramentas de trabalho, que passam por adaptações, modificações e combinações, tornando a metodologia sob medida para o cliente.

A adequação à realidade do cliente é foco constante e alta preocupação por parte do consultor que considera a sua capacidade de absorção desse novo conhecimento e sua conseqüente aplicação prática para alavancar os resultados esperados e previstos.

A contratação é demorada, pois existe um consumo de tempo para que toda essa adaptação tome corpo. Pode, eventualmente, ocorrer que determinados consultores "tentem vender" produtos como pacote disfarçados de artesanais; para que o cliente tenha plena visibilidade do produto sob medida, é necessário um consumo de tempo, sendo ele diferente para o consultor e para o cliente.

Quanto à negociação, ela é suave e o nível de resistência é baixo, pelo mesmo motivo de ser um trabalho sob medida. Como a contratação foi demorada, para permitir plena visibilidade do produto, pressupõe-se que a empresa tenha percebido que o produto artesanal atende plenamente às suas necessidades, não colocando posições divergentes ou obstáculos que retardem ou aumentem a rigidez nas posições de cada um dos negociadores. A implementação é focada, pois o trabalho atende somente a determinados problemas pontuais, necessitando novos desenvolvimentos para outros pontos que eventualmente apareçam.

Algumas considerações devem ser feitas, caracterizando quais as vantagens e os cuidados esse tipo de estrutura de consultoria demanda. As principais vantagens são:

- a) velocidade de realização dos trabalhos, considerada adequada pelo cliente e pelo consultor, muito em razão do desenvolvimento específico e previamente acordado entre o consultor e todos os envolvidos com o cliente, fazendo que parte significativa de prováveis "pontas soltas" da metodologia, com frequência representadas pelas interfaces com os demais sistemas existentes na empresa e que não são tocados pelo produto da consultoria, não exista mais. Um dos exemplos que pode ilustrar a fluidez e harmonia das interfaces é a introdução de um sistema eletrônico de controle e acompanhamento de pedidos, produto de uma consultoria artesanal. Esse sistema tem como princípio fundamental a utilização de informações vindas da área comercial da forma e com conteúdo como habitualmente enviadas, sem a introdução do novo sistema. Nesse caso, a área comercial terá visibilidade sobre o andamento dos pedidos, sem ter sido atingida pelo sistema recém-incorporado. As interfaces não sofreram qualquer tipo de "arranhão", permanecendo harmônicas e sendo consideradas "pontas amarradas".
- b) menor nível de resistência, decorrente do forte relacionamento conseguido na etapa de desenvolvimento;

- c) qualidade dos trabalhos aumentada, pois as pessoas desenvolvem o "senso de propriedade", sentimento que o colaborador tem como um dos idealizadores e condutores do trabalho, não apenas como participante ou quase espectador do projeto, garantindo que a realização das tarefas tenha um reduzido número de desvios, com consequência da sua capacidade e vontade; e
- d) relação de parceria e não de dependência entre o consultor e a empresa, pois todo o conhecimento possível foi absorvido e incorporado por seu cliente.

Os cuidados a serem considerados são: a necessidade de conhecimento abrangente e a grande experiência do consultor, para que o desenho e a implementação do produto sejam bem-sucedidos; focar em necessidades e desejos mais amplos, que necessitem de diversos métodos, técnicas e ferramentas para sua solução, pois quanto mais específicos esses problemas, mais soluções-padrão são encontradas, não permitindo aumento de conhecimento.

4.3.2 Consultoria pacote

Essa estrutura de atuação do consultor pode ser comparada a um desenho metodológico específico, genérico e abrangente, que serve para as diferentes situações existentes em diversas empresas, buscando atender às necessidades do cliente por meio de soluções próprias da consultoria.

O nível de flexibilidade é reduzido, ou seja, existe uma alta dose de rigidez nessa estrutura, pois o consultor se utiliza de uma metodologia quase fechada, com base em conceitos reconhecidos e práticas testadas.

A estrutura metodológica, apesar de testada e comprovadamente eficaz e efetiva para uma grande gama de situações, setores de atividade e empresas, está rigidamente fechada, impedindo acréscimos, alterações ou supressões de conteúdo. Uma pequena adaptação é possível, mas normalmente ela é periférica, ou seja, o uso de algum tipo de jargão ou linguagem específica do cliente e somente utilizada naquela situação. Todo o ponto central e o grande conteúdo não podem ser modificados. O conceito pode ser visto como altamente diretivo e incisivo.

A adequação à realidade de seu cliente é praticamente inexistente ou extremamente reduzida, acreditando firmemente que a empresa é que deve se adaptar ao método e não o método se adaptar à empresa. Apesar disso, a estrutura de pacote tem razões de sucesso, pois fornece

aos seus clientes uma alavanca considerada útil para alterar o gênero e não o grau dos resultados da empresa, ou seja, alcançar níveis e conteúdos diferentes e muitíssimo superiores aos historicamente atingidos.

A contratação é demorada, porque a confiança tem de ser construída, para permitir projetar o sucesso do modelo, mesmo com o grande esforço de adaptação da empresa, em seus processos e comportamento dos colaboradores. Mesmo necessária e adequada, a estrutura de pacote normalmente não prevê medidas que possam reduzir impactos no comportamento das pessoas, atendo-se, fundamentalmente, a consultas técnicas. A pouca flexibilidade é visível por meio de um ditado freqüente no mercado: "Nenhuma empresa sai imune nem impune de uma estrutura de pacote". Por exemplo, a possibilidade de ocorrerem pedidos de demissão ou demissões durante a introdução de um sistema eletrônico de acompanhamento e controle comercial é grande, pois esses sistemas praticamente conduzem os vendedores a modificar todas as suas condutas e negociações, já que existe data fixa de fechamento de período de faturamento, impedindo qualquer flexibilidade de acréscimo de pedidos, restringindo também um possível aumento na comissão do vendedor.

Quanto à negociação, ela é difícil e complexa e o nível de resistência é alto, porque o método é transferido de maneira diretiva, sem consenso. Como a contratação, nesse caso, também foi demorada, pressupõe-se que a empresa tenha percebido que o produto pacote atende às suas necessidades, mas como será introduzido e desdobrado de forma diretiva, afetando o comportamento profissional das pessoas, existirão muitas posições divergentes ou obstáculos que retardam e complicam a negociação. A implementação, em geral, é ampla, abrangendo ou impactando toda a organização.

Na estrutura de pacote, assim como na estrutura artesanal, também algumas considerações devem ser feitas, caracterizando as vantagens e os cuidados. As principais vantagens são:

- a) velocidade na realização dos trabalhos, pois os métodos já foram testados e as tarefas estão amplamente definidas e detalhadas. O fator qualidade não está sendo avaliado e nem sempre pode ser considerado como vantagem, pois os colaboradores podem apenas realizar as tarefas por medo ou temor, sem preocupação pelo desempenho ou resultado;
- b) possibilidade de menor custo do consultor, quando se compara com o custo de desenvolvimento próprio, ou seja, aquisição de conhecimento, desenvolvimento de métodos, técnicas e ferramentas, correção de desvios e ajustes e desgaste de diversos tipos, tais como alto índice de rotatividade de pessoas e absenteísmo e quando

existe necessidade ou desejo de gerar mudanças de impacto muito elevado, radical.

Os cuidados a serem considerados são:

- l> preocupação com o processo de mudança, por meio de controles para o prazo de consolidação e incorporação, com as atividades de apoio ou sustentação necessárias à geração de comportamentos favoráveis;
- a criação de uma relação de dependência, necessitando periodicamente a volta do consultor para retrabalhos de transferência da metodologia, pois o conhecimento pode apenas permanecer nos manuais, sem estar incorporado e ter sustentação nas atividades e comportamentos dos colaboradores do cliente.



Abrangência

Outra premissa de fundamental importância é a abrangência, isto é, a amplitude e a profundidade do trabalho do consultor. Nesse caso, ela tem as seguintes características genéricas que determinam e dividem a consultoria em especializada e total: níveis hierárquicos envolvidos com a contratação, com o desenvolvimento e com a implementação, tempo de negociação e grau de resistência.

4.4.1 Consultoria especializada

A consultoria especializada é aquela que tem produtos em determinada área do conhecimento, atuando em alguns pontos e somente dentro dessa área. Esse aspecto é uma definição de foco, não é uma restrição de atuação. Consultoria em planejamento estratégico, em planejamento mercadológico, em administração hospitalar ou educacional, em gerenciamento de pequena e média empresa, em gestão de pessoas e em tecnologia da informação é uma pequena amostra e exemplo da possibilidade de especialização do consultor.

Na contratação, o consultor se relaciona com o nível hierárquico médio ou com o nível que tem aquela necessidade específica, não necessariamente com a direção. Isso ocorre porque é nesse nível que se encontra a maior parte dos focos específicos de necessidades e vontades

de solução, e cada colaborador tem uma relativa liberdade orçamentária e de ação para tomar esse tipo de decisão. O mesmo relacionamento ocorre na etapa de desenvolvimento, porque os limites entre o que é contratação e o que é desenvolvimento são muito difusos, já que tudo o que foi conversado e acordado na contratação se torna uma espécie de pré-trabalho interno na empresa. Quanto à implementação, a maior parte dos envolvidos e impactados pelos trabalhos do consultor está no nível hierárquico médio e abaixo, em razão de seus trabalhos rotineiros e de sua necessidade de cumprimento das metas estabelecidas.

Normalmente o tempo de negociação é grande, demorado, pois algumas aprovações em outros níveis, fora do processo, são necessárias para manter a política e os procedimentos empresariais, mesmo existindo liberdade de ação e decisão por parte dos colaboradores que estão negociando aquele produto da consultoria. O grau de resistência é pequeno, uma vez que os envolvidos participaram de todas as etapas e reconheceram o valor ou a utilidade da decisão.

As principais características que se transformam em vantagens e cuidados desse tipo de abrangência são: melhor qualidade dos trabalhos, porque existe profundo conhecimento e experiência do consultor sobre o tema; maior interação com outras pontas da organização, pois os métodos utilizados pelo consultor geralmente prevêm as ligações e interfaces; maior velocidade e menor custo, visto que existem limites e prazos bem-definidos e testados, proporcionando esse tipo de ganho ao cliente, treinamentos e capacitações em tempo real e na tarefa, já que as pessoas desenvolvem os novos trabalhos simultaneamente à rotina, modificando-a.

Os cuidados a serem tomados estão principalmente relacionados à boa definição do foco do trabalho do consultor, porque, se o que foi focado não é importante ou fundamental, os resultados serão pobres, em relação ao que poderia ter sido absorvido pelo cliente; ao nível de especialização do consultor, medido principalmente por meio de sua sustentação conceitual, desenvolvimento de técnicas e ferramentas de uso fácil e simples, favorecendo a capacitação e o aprendizado, a experiência e seu comportamento.

4.4.2 Consultoria total

A consultoria total é aquela que inclui produtos de mais de uma área do conhecimento, atuando em muitos pontos, praticamente em todas as áreas e processos do cliente. Nesse caso, o consultor tem alguns produtos e também conhece outros consultores que podem complementar

a abrangência para que seu profissionalismo não seja questionado e exista integração de produtos e consultores. Consultoria em estratégia, compreendendo aspectos corporativos, mercadológicos, financeiros, de produção e outros, em fator humano, incluindo gestão por competências, motivação, reconhecimento, recompensa e punição, em gerenciamento de mudança, com todos os aspectos técnicos e comportamentais, é amostra e exemplo da possibilidade de amplitude e integração dos produtos do consultor.

Na etapa de contratação, o consultor se relaciona com os mais altos níveis hierárquicos do cliente por se tratar de temas amplos e diferentes, envolvendo, praticamente, a totalidade da empresa. Com a decisão tomada, o consultor passa a se relacionar também com o nível hierárquico médio, porque é nesse nível que será desdobrado seu trabalho. Na terceira etapa, implementação, o contato é completo, com toda a estrutura do cliente, pois cada tema tem seu nicho, seu processo e seus envolvidos e impactados.

O tempo de negociação é pequeno no nível diretivo, aumentando à medida que vai permeando a estrutura, motivado pela necessidade de convencimento sobre o valor ou utilidade do produto do consultor para esses níveis. O grau de resistência na direção é pequeno e aumenta com o desdobramento, pelo mesmo motivo relativo ao tempo de negociação. Essas dificuldades também estão relacionadas ao clima organizacional existente em cada cliente, pois as empresas mais participativas, com colaboradores bem informados, reduzem o tempo de negociação e o grau de resistência.

Assim como na consultoria especializada, existem vantagens e cuidados a serem tomados na consultoria total. Suas principais vantagens são: a abrangência e facilidade de atuação junto ao cliente, já que quase toda a estrutura será trabalhada; investimentos relativamente menores do cliente, quando comparados com desenvolvimento próprio ou com consultorias especializadas, pois a quantidade e variedade daquele tipo de consultores podem ter os mais variados preços e prazos, e um conjunto de ações estará determinado pela consultoria total, oferecendo sinergia nos prazos e preços; nível de treinamento otimizado, visto que vários produtos se interligam, proporcionando capacitação a toda a estrutura, não apenas interligando as interfaces.

Os cuidados que devem ser tomados fundamentalmente são: verificar se existe real interligação entre as metodologias e se as técnicas e as ferramentas não colidem entre si, como também a verificação da existência de especialistas, conhecedores profundos da área ou tema, ou experientes, já expostos à uma grande quantidade de trabalhos, para cada produto essencial oferecido ao cliente. Essas verificações também

se interligam, pois somente um consultor muito especializado e experiente tem a capacidade de refazer qualquer ponto de atrito ou colisão nas metodologias.

O terceiro fator fundamental na definição do tipo de consultoria é a forma de relacionamento do consultor.



Formas de Relacionamento

Como foi visto no Capítulo 3, o produto da consultoria confunde-se com seu profissional. Portanto, a forma como o consultor se relaciona com seu cliente e com seus pares, outros consultores, é de vital importância na definição do tipo de consultoria. Se o consultor tem vínculo empregatício, se seu produto pode ser trabalhado remotamente, se necessita de algum documento formal e assim por diante, será analisado a seguir.

4.5.1 Consultor associado

A busca de uma parceria é o ponto principal nessa forma de relacionamento. Os motivos dessa busca são os mais variados e podem levar, de forma isolada ou conjunta, a uma associação, mas alguns se destacam: as capacitações de cada associado, o que significa que elas podem ser diferentes e complementares, ou semelhantes, porém com amplitudes distintas favorecendo cada um e ainda a vontade ou a necessidade de aprendizado, fazendo que um consultor passe ao outro seu conhecimento; os negócios que cada um é capaz de gerar, acrescidos da facilidade para divulgar os produtos, o nível de relacionamento e rede de conhecimento de cada um e, finalmente, a motivação para trabalhar em equipe, em vez de "vôo solo". É seguir e tornar real uma história chinesa: se dois homens se encontram em uma encruzilhada, cada um trazendo um pão que eles trocam entre si, eles seguem seu caminho com um pão; mas se trocarem uma idéia, cada um seguirá com duas idéias.

As maneiras de associação também podem ser muitas, mas, fundamentalmente, podem-se dividi-las em duas: formal (por meio de algum tipo de documento) e informal (pela palavra e comportamento dos envolvidos).

Outro ângulo de análise é verificar como ela ocorre: pessoa física com pessoa física, e um caso particular é a criação de uma cooperativa de consultores. Nesse caso, a legislação brasileira específica deve ser cumprida, pois garante uma série de benefícios aos seus integrantes.

Em uma cooperativa todos são sócios, pares entre si, podendo contratar empregados.

Outra possibilidade é a associação entre pessoa física com pessoa jurídica, sendo possível um vínculo empregatício ou contratação por período definido, temporário, pelo prazo de duração do projeto. No caso em questão, se a maneira for a formal, existirá um recibo de pagamento de autônomo (RPA) ou nota fiscal.

Finalmente, pessoa jurídica com pessoa jurídica, com contrato específico, de natureza comercial e emissão de nota fiscal de serviços.

Outras variações podem ser a terceirização, que é a transferência de trabalho e responsabilidade técnica, e a subcontratação, que é a transferência do trabalho, mantida a responsabilidade técnica com o contratante.

4.5.2 Consultor autônomo

É o profissional liberal, pessoa física, independente, atuando por conta própria. Habitualmente é contratado pelo cliente diretamente, por meio de um contrato ou, minimamente, pelo "De Acordo" em sua proposta de trabalho. Prefere trabalhar de forma isolada e realiza todas as atividades de uma empresa, ou seja, promove seus produtos, vende, administra e executa os trabalhos técnicos. Diversos consultores são também palestrantes frequentes, pois essa atividade é uma maneira significativa de divulgação e promoção do consultor autônomo, já que ele é a representação física da empresa "EU - S.A". Caso o consultor seja associado ou esteja vinculado a alguma empresa, as palestras divulgam principalmente a associação ou empresa e depois o consultor.

4.5.3 Consultor virtual

É aquele que realiza seus trabalhos de forma remota, ou seja, não tem relacionamento pessoal com seu cliente. Todo ele é realizado a distância, via correspondência em papel, telefônica ou eletrônica. O cliente descreve suas necessidades, o consultor emite proposta e, no caso de contratação, os levantamentos, diagnósticos, trabalhos, implementações e resultados são todos realizados a distância.

Do ponto de vista da realidade ambiental, pode existir uma combinação grande dessas maneiras e formas. Só como exemplo, existe o consultor interno, com estrutura de pacote, especialista, como também aquele interno, artesanal, total, ou qualquer outra combinação.

Resumo

► O consultor interno não faz parte do problema a ser analisado e resolvido, mas pertence a uma unidade que presta serviços dentro da organização. Assim sendo, ele está subordinado a algum tipo de hierarquia e precisa responder a seu superior, além de cumprir e observar as metas, os procedimentos e as diretrizes da unidade ou empresa. Para que o consultor interno possa adquirir e manter a confiança e o respeito necessários ao seu trabalho, ele deve ter o cuidado de buscar estabelecer um contrato fundamentalmente informal, somente verbal, do tipo triangular, quadrangular ou em pentágono.

► O consultor externo está fora da empresa e de seu sistema, estando sujeito a normas, procedimentos, relações e valores definidos em contrato, especialmente estabelecidos para a realização de determinados trabalhos, precisando responder a questões específicas e proporcionar meios para o alcance de resultados ali descritos.

► A estrutura de uma consultoria pode ser categorizada em consultoria pacote ou artesanal, sendo determinada por alguns fatores fundamentais, que são:

- a) grau de flexibilidade;
- b) metodologia;
- c) adequação à realidade do cliente;
- d) tempo para contratação; e
- e) complexidade e dificuldade na negociação e nível de aceitação ou resistência.

► A consultoria de pacote pode ser definida como a atuação do consultor por meio de desenho metodológico específico, genérico e abrangente, que serve para as diferentes situações existentes em diversas empresas, buscando atender as necessidades do seu cliente por meio de soluções próprias da consultoria.

► Outra premissa de fundamental importância é a abrangência, isto é, a amplitude e a profundidade do trabalho do consultor. Nesse caso, ela tem as seguintes características genéricas e que determinam e dividem a consultoria em especializada e total: níveis hierárquicos envolvidos com a contratação, com o desenvolvimento e com a implementação; tempo de negociação e grau de resistência.

► A consultoria especializada é aquela que tem produtos em uma área do conhecimento, atuando em alguns pontos, somente dentro dela. Esse aspecto é uma definição de foco, não é uma restrição de atuação.

► A consultoria total é aquela que tem produtos em mais de uma área do conhecimento, atuando em muitos pontos, praticamente em todas as áreas e processos do cliente. Nesse caso, o consultor tem alguns produtos e também conhece outros consultores, que podem complementar a abrangência, para que seu profissionalismo não seja questionado e exista integração de produtos e consultores.

► A forma como o consultor se relaciona com seu cliente e com seus pares, outros consultores, é de vital importância a definição do tipo de consultoria. Se o consultor tem vínculo empregatício, se seu produto pode ser trabalhado remotamente, se necessita de algum documento formal.

Questões para debate

1. Quais mecanismos podem ser utilizados para gerar maior liberdade de ação e visibilidade ao consultor interno?
2. Quais as vantagens e desvantagens em contratar simultaneamente um consultor de pacote e um artesanal?
3. Consultoria em área comportamental pode ser especializada ou, obrigatoriamente, tem de ser uma consultoria total? Justifique.
4. Que exemplos do mundo real poderiam ser dados para caracterizar uma consultoria virtual?
5. Discuta sobre qual combinação é melhor quando se trata de consultor interno e quando se trata de consultor externo.

Bibliografia

BELLMAM, G. M. *A vocação de consultor*. São Paulo: Makron Books, 1993.

BLOCK, P. *Consultoria: o desafio da liberdade*. São Paulo: Makron Books, 1991.

MINARELLI, A. J. *Empregabilidade, o caminho das pedras*. São Paulo: Gente, 1995.

MOSCOVICI, F. *Renascença organizacional*. 5. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

OLIVEIRA, D. P. R. *Manual de consultoria empresarial*. São Paulo: Atlas, 2003.

ORLICKAS, E. *Consultoria interna de recursos humanos*. São Paulo: Makron Books, 1998.

QUINTELA, H. *Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora*. São Paulo: Makron Books, 1994.

SAVIOLI, N. *Carreira: manual do proprietário*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

SIMON, H. *Teoria das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1967.



Após a leitura deste capítulo, o leitor estará apto a:

1. Conhecer como um consultor deve se preparar para uma visita prospectiva.
2. Elaborar uma proposta de consultoria.
3. Identificar cada passo da negociação.



Introdução

O consultor estabelece contato inicial com seu cliente de duas formas: ou ele se apresenta ou é chamado a se apresentar. Normalmente esse primeiro contato é por telefone ou via eletrônica (e-mail). A tendência inicial é, fundamentalmente, a de cada parte explorar o conteúdo da outra, sem expectativa de fechamento de negócio. Qualquer que seja esse contato, o fio condutor é exatamente o mesmo, ou seja, o consultor não sabe, exatamente, se existem problemas ou necessidades para a utilização de pessoas externas ao foco do assunto e, também, se vai haver predisposição do cliente em querer ou aceitar o que o consultor vai oferecer. O importante é conseguir uma visita pessoal, pois nessa ocasião será possível explorar o atual momento da empresa, seus pontos fortes e fracos, quais inquietudes os executivos têm para conduzir e alavancar os negócios e, ao mesmo tempo, para o cliente explorar quais produtos o consultor tem, se existe empatia entre as partes, se uma possibilidade concreta se apresenta para uma contratação dos serviços de consultoria.

Em determinados casos, um consultor pode realizar essa prospecção inicial por via remota - telefônica ou eletrônica. Esses casos são característicos para os consultores que têm produtos muito específicos, tais como desenvolvimento de software ou planilhas, desenvolvimento de sites e outros produtos mais tangíveis que a consultoria empresarial.

Cabe lembrar também que um consultor é contratado em duas situações, com sentidos opostos: quando existe vontade de acelerar em conteúdo e tempo um determinado tema ou resultado, ou quando existe um problema ou insatisfação com dado processo ou resultado, e, em ambos os casos, a própria empresa considera a necessidade de ajuda.

As empresas refletem o conjunto das percepções, valores e princípios de pessoas, e estes podem ser semelhantes, distintos, complementares ou não. Portanto, podem ser encontradas contradições e o consultor deve buscar os pontos positivos e os negativos dessas situações para poder, então, formular sua proposta ou apresentar seu produto.

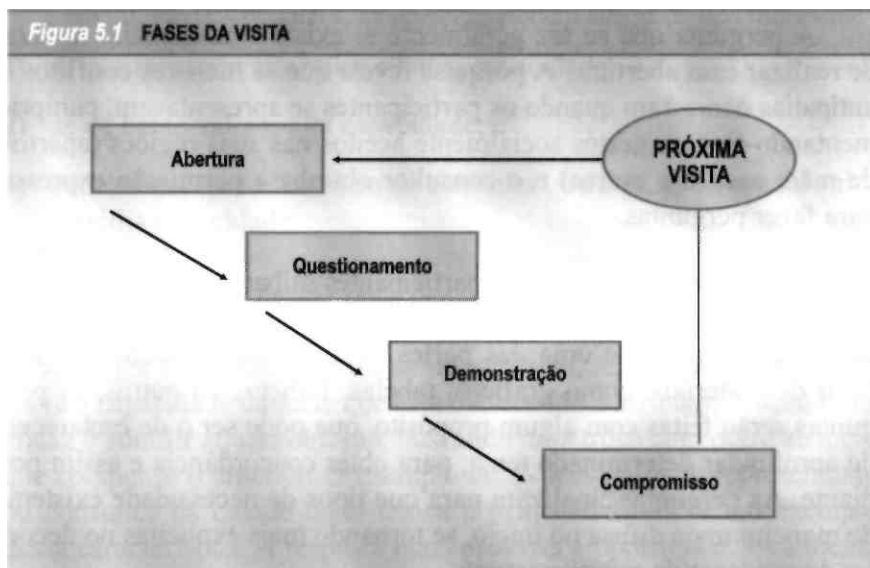


A Visita Prospectiva

Ao marcar uma visita prospectiva na tentativa de se entender melhor a situação e verificar se há possibilidade efetiva de iniciar o processo

de consultoria, o consultor se depara com uma estrutura da visita, que segue quatro etapas, não como uma sequência rígida, mas muito mais como uma estrutura visível. Essa estrutura existe para todos os tipos de visita, sejam elas iniciais, de apresentação formal, de entrega de trabalhos ou outro tipo qualquer. Para se formular essa estrutura, foi realizada uma pesquisa com mais de 10 mil registros de visitas, em vários países e continentes, onde foram encontrados os resultados comuns das etapas, independentemente dos aspectos culturais, sociais, econômicos e outros, particulares à condução dos negócios em cada região geográfica.

As etapas são: abertura, questionamento, demonstração e compromisso.



Abertura - é o contato inicial entre o consultor e seu cliente, ocasião em que surgirá a chamada "primeira impressão", que dura entre 30 segundos e três minutos, sendo considerada como a percepção recíproca dos vários comportamentos entre os participantes, os quais geram a empatia (se for positiva, temos a simpatia e, no caso de ser negativa, então, a antipatia). Além das palavras, os gestos, as posturas corporais e assim por diante são os componentes da impressão entre os participantes.

Em todos os contatos pessoais existirá a "primeira impressão", momento em que os vários participantes estarão com aspectos psicológicos diferentes. Se qualquer um dos participantes de uma Teunfão Yüto levar em consideração esses momentos, existe o risco e a probabilidade

de surgirem antipatias e conflitos, consumindo tempo para que essas questões sejam resolvidas, em detrimento do foco principal que levou a convocação da reunião.

As aberturas mais comuns incluem citar algum benefício profissional inicial ou algo pessoal com o intuito de criar um elo comum entre os participantes. Ambos os tipos têm suas vantagens e seus riscos. Como vantagem, pode ser citada a indicação feita por uma terceira pessoa, alguém na empresa do cliente ou do consultor, para o cliente, e esse terceiro tem credibilidade pessoal e profissional suficiente para que "a porta tenha sido aberta". Considera-se desvantagem o caso de o consultor citar alguma vantagem ou benefício de seu produto, sem sequer saber se esse atributo vai em direção às necessidades, inquietudes ou vontades do cliente.

A pergunta que se faz geralmente é: existe uma maneira melhor de realizar essa abertura? A pesquisa revela que os menores conflitos e antipatias ocorreram quando os participantes se apresentavam, cumprimentando-se com gestos socialmente aceitos nas suas regiões (apertos de mão, acenos e outros) e o consultor obtinha a permissão expressa para fazer perguntas.

Questionamento - para que os participantes saibam mais a respeito de um do outro, é necessário que eles façam perguntas. Mesmo com qualquer manifestação de uma das partes, dizendo ou mostrando alguns tipos de materiais, como gráficos, tabelas, folhetos ou outros, as perguntas serão feitas com algum propósito, que pode ser o de esclarecer, de aprofundar determinado tema, para obter concordância e assim por diante. As perguntas sinalizam para que tipos de necessidade existem, de maneira mais difusa no início, se tornando mais explícitas no decorrer do processo de questionamento.

Demonstração - é o momento em que cada parte vai mostrar a outra os detalhes, os atributos e as razões para justificar o tema em discussão. O foco principal é conseguir manejar com naturalidade as objeções que surgem nessa etapa. É preciso classificar com bastante propriedade o que é uma rejeição e o que é uma objeção. Rejeição é uma negativa, sem possibilidade de qualquer motivo, justificativa ou explicação. É um "não categórico" por parte de um dos participantes. Existe uma única razão em uma rejeição: "porque não existe interesse", sem qualquer tipo de abertura que possibilite maiores ou outras explicações. Uma objeção também é uma negativa, mas com algum tipo de explicação, motivo ou justificativa, ou seja, para mostrar uma provável causa da objeção. Se na rejeição não existe abertura para encontrar-se a causa, na objeção essa possibilidade de trabalhar a causa é uma atitude natural.

As objeções podem ser medidas segundo duas variáveis: as objeções de valor e as de capacidade.

Nas objeções de valor, o participante não percebe o valor ou a utilidade do atributo ou detalhe que está sendo apresentado ou proposto, ao passo que as objeções de capacidade são as que levam o participante a perceber uma certa incapacidade no outro em suprir atributos ou detalhes. Nos casos de objeções de valor, freqüentemente, temos citações como "Não vale a pena...", "É só um detalhe, o principal é...", "Não é tão relevante para..." e outras que mostram pouca utilidade, valor ou relevância. Já as de capacidade contêm citações do tipo "Você não tem...", "Você não pode..." ou outra qualquer que demonstra dúvida na capacidade de fornecimento ou suprimento de determinada demanda.

No mundo dos negócios, as objeções podem surgir de três maneiras:

- 1) as que mostram alto valor e baixa capacidade;
- 2) as de baixo valor e alta capacidade; e
- 3) aquelas que estão "no meio do caminho", ou seja, as de médio valor e média capacidade.

Para cada uma dessas objeções, existem ações direcionadas e específicas para serem tomadas. No primeiro caso, a existência de valor sinaliza que o atributo tem muita importância, mas a grande dúvida é sobre a capacidade daquele que está oferecendo o atributo. A ação mais eficaz é admitir aquela objeção, buscando uma troca com outro atributo que compense o anterior. O exemplo de "Vocês não têm representante ou consultor na cidade onde temos a principal filial" é um exemplo dessa característica. A resposta mais provável e oportuna é "Realmente não temos representação na localidade, mas a distância é, para nós, muito pequena, e estamos dispostos a nos locomover sempre que necessário, sem custos adicionais".

No segundo caso, independentemente da capacidade, não vale o esforço, não vale a pena. A ação mais eficaz é retornar a fase de questionamento para descobrir os motivos principais do desvalor ou encontrar outras necessidades para dar continuidade ao processo. A solução encontrada na pesquisa para essa situação foi a seguinte indagação: "Fale-me mais sobre isso". As respostas dadas detalham o pouco ou nenhum valor e, como consequência, são trabalhados e pontuados item a item, por meio de provas, substituições ou adições de atributos.

Finalmente, no terceiro caso, há médio valor e média capacidade em mostrar dúvidas profundas, que podem ser administradas por meio da exemplificação de provas, referências ou outros meios que sinalizem o alto valor e a alta capacidade. Esse caso intermediário praticamente

obriga o participante a deslocar a objeção para uma das duas maneiras descritas anteriormente. O principal motivo desse deslocamento é a quase impossibilidade de se trabalhar as duas variáveis, valor e capacidade, simultaneamente.

Existe um ciclo de manejo e tratamento de objeções. Ele é composto de sete passos, cuja sequência é muito importante para o sucesso da eliminação de uma objeção.

- 1) Surge a objeção - é preciso que o participante que levantou a objeção coloque essa posição com clareza. Portanto, é fundamental que o outro escute com atenção e perceba o conteúdo da objeção.
- 2) Não reaja - o pior remédio, quando surge a objeção, é a reação da outra parte. Essa reação causa um aumento no nível de resistência, antipatia e desgaste durante a reunião. Algumas pessoas acreditam que não estão reagindo à objeção quando trazem para si o problema ou situação indesejada. Frases do tipo: "Não me fiz entender", "Veja bem...", "O folheto não está bem escrito" ou outra qualquer dessa natureza na realidade são formas disfarçadas de reação. A ação mais adequada, revelada na pesquisa citada, é fazer mais perguntas ou usar frases do tipo "Fale-me mais sobre isso", quando existe intenção verdadeira em conhecer a fundo tudo sobre aquela objeção.
- 3) Encoraje - o participante deve mostrar verdadeiramente que está interessado, podendo, então, pedir mais explicações, ampliar o tema, encorajando o outro a falar e a demonstrar toda a sua objeção.
- 4) Interrogue - faça perguntas. Esse é o foco deste passo. Todas as perguntas necessárias ao total esclarecimento da objeção.
- 5) Verifique - é importante para o participante saber se existem mais objeções e qual a profundidade das já expostas. O uso de frases do tipo: "Algo mais?", "Existe mais alguma coisa que o inquiete?" são os instrumentos adequados deste passo.
- 6) Resolva - a demonstração de provas, a concordância com a relativa incapacidade de suprimento e a busca da substituição de vantagens e benefícios são as ações necessárias para a solução da objeção. Só depois de percorridos os cinco passos anteriores pode o participante buscar a solução.
- 7) Confirme - a confirmação expressa de que a objeção foi solucionada é muito importante. Assim, neste passo, o uso de expressões do tipo "Estamos de acordo, então, podemos prosseguir?" é adequado, levando a bom termo o manejo de objeções.

Compromisso - é o resultado da visita, com a obtenção de alguma ação subsequente de ambas as partes. Essa ação pode ser a marcação de uma visita com o superior hierárquico do contato, envio de material adicional ou outra ação qualquer que concretamente mostre a existência de compromisso mútuo.

Em algumas ocasiões, só acontecerá a visita prospectiva, sem gerar sequência no relacionamento profissional. Alguns comportamentos do cliente devem ser bem observados, durante essa visita, para que possa existir um clima harmonioso e as posições convergentes e divergentes possam ser expressas. O consultor deve ser cauteloso quando o cliente se mostrar esquivo ou confuso quanto à possibilidade de o consultor, efetivamente, ajudá-lo. Achar que já sabe tudo sobre o problema e como resolvê-lo, achar que o consultor é perito em determinado assunto que não é a área de competência do consultor, ter uma concepção formada e completamente errada sobre como um consultor organizacional atua, esperar que o consultor apenas confirme uma solução que ele considera correta e, finalmente, quando o consultor sente que não conseguirá estabelecer um bom relacionamento com o cliente, são situações que exigem atenção.

Mais uma questão se coloca: quem deve participar da visita prospectiva? Para que o consultor possa obter o máximo de informações iniciais ou para que possa mostrar seu produto e reduzir significativamente as contradições, a forte sugestão da pesquisa indica que haja participação de um conjunto de pessoas com perfis bem-definidos: alguém que exerça influência sobre a organização, que aprecie a idéia de obter a colaboração de um consultor, que tenha uma percepção dos problemas e oportunidades da empresa, que tenha familiaridade com o processo de consultoria e entenda a necessidade do cliente em participar ativamente e até a presença de pessoas hostis, céticas, ou que possuam idéias erradas sobre o trabalho do consultor.

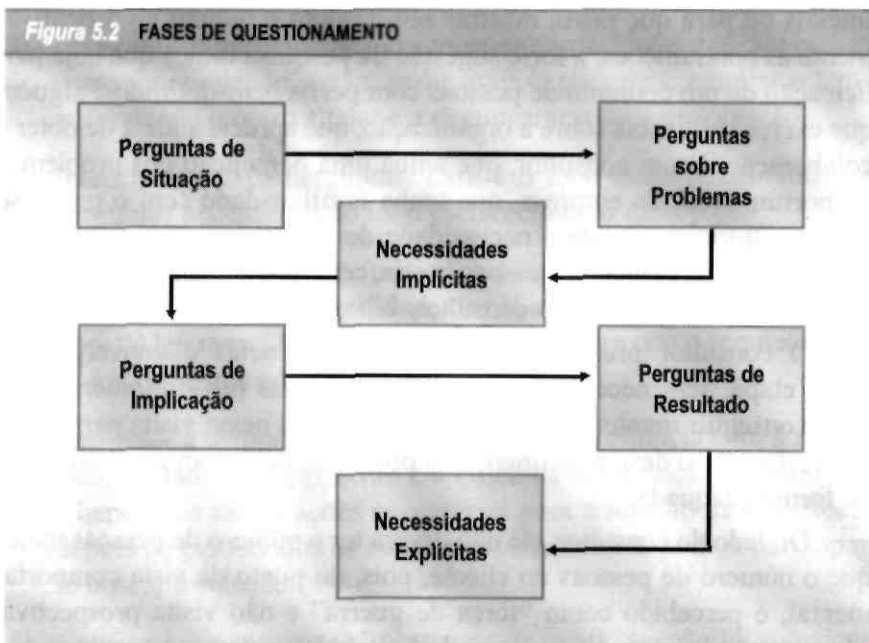
O consultor precisa conhecer as resistências e convergências nessa etapa, sem necessariamente lidar com elas nesse momento. Ele deve conseguir manter uma postura exploratória nessa visita para, mais tarde, durante o desenvolvimento do processo, lidar com as resistências de forma adequada.

Do lado do consultor, ele não deverá ter o número de pessoas maior que o número de pessoas do cliente, pois, do ponto de vista comportamental, é percebido como "força de guerra" e não visita prospectiva. Mesmo assim, o consultor corre um risco de levar pessoas a mais se não conferir previamente quantas pessoas participarão da reunião por parte do cliente.

Para coletar os dados e informações com o propósito de apresentar uma proposta, o consultor deve fazer perguntas que tenham o intuito de revelar as necessidades e os desejos do cliente. Mais uma vez, os conceitos de amplitude e profundidade¹ são adequados para o melhor entendimento das informações coletadas. Ao fazer perguntas e entender o conteúdo das respostas, o consultor pode separar os objetivos em categorias distintas com a riqueza de detalhes existente em cada tipo de necessidade ou desejo.

A pesquisa citada revelou a existência de quatro naturezas de perguntas, cada qual com foco bem delimitado, ajudando o consultor nessa categorização:

- ▶ perguntas de situação ou de momento;
- ▶ perguntas sobre problemas ou de extensão;
- ▶ perguntas de implicação ou de grau; e
- ▶ perguntas de necessidade de resultado ou de ação.



¹ Esse assunto foi abordado com maior profundidade no Capítulo 4, item 4.4.

Outra revelação significativa foi a falta de importância se as perguntas eram fechadas, aquelas que proporcionam respostas curtas, muito específicas, frequentemente quantitativas (muito, médio ou pouco) ou numéricas, podendo ser monossilábicas; ou abertas, aquelas que oferecem respostas discursivas, opinativas, geralmente qualitativas, explicando ou justificando o bom, o mau, o certo ou o errado.

A pesquisa também revelou a percepção do cliente sobre cada natureza de perguntas e a conseqüente geração de fluidez no relacionamento profissional ou elevação no nível de resistência e desgaste nessa relação.

5.3.1 Natureza das perguntas

Perguntas de situação ou de momento - referem-se àquelas que revelam o momento, as situações, o contexto em que a empresa está inserida. O cliente considera essa natureza de perguntas altamente desgastante, porque percebe que o consultor deveria ter "feito sua lição de casa", ou seja, ter obtido muita das informações de outro modo e não solicitadas durante a visita prospectiva. Os melhores consultores fazem poucas perguntas desse tipo, mas enfocam as mesmas de forma abrangente. Exemplo: "Conte-me sobre o momento atual de sua empresa", "Que situação e contexto você quer discutir comigo hoje?"

Perguntas sobre problemas ou de extensão - são aquelas que vão versar sobre dificuldades, insatisfações gerais, problemas que o cliente esteja enfrentando. O cliente gosta muito desse tipo de perguntas, pois pode mostrar todos os aspectos que o inquietam e que fazem parte da sua realidade. Mesmo focando somente em desejos, o cliente vai responder sobre quais aspectos não estão sendo atendidos no momento esperado ou por que não está sendo objeto do planejamento do cliente. Exemplo: "Isso traz quais dificuldades?", "Que problemas...?", "Qual seu nível de satisfação com...?"

Perguntas de implicação ou de grau - correspondem àquelas que ampliam ou aprofundam os problemas, as dificuldades, as insatisfações. São perguntas consideradas difíceis e tristes, já que percorrem os detalhes, as conseqüências indesejadas, os resultados e os desempenhos. O cliente responde a esse tipo de pergunta com mais facilidade quando existe um início de confiança no consultor, já que serão revelados os meandros da organização. Se essa confiança ainda não foi estabelecida, as respostas serão, habitualmente, bastante amplas, difusas, obrigando o consultor a retornar ao assunto mais tarde, na mesma reunião ou em

outra, quando ele perceber a existência dos primeiros elos de confiança. Exemplo: "Aquele problema citado gera ou provoca...", "Como consequência dessa dificuldade, você pode dizer que..."

Perguntas que necessitam de resultado ou de ação - são as que promovem a visão sobre o valor ou a utilidade de uma solução ou resultado. São perguntas fáceis e alegres, pois remetem à solução desejada, ao preenchimento de uma necessidade. Os melhores consultores fazem esse tipo de perguntas de maneira muito adequada, porque não citam produtos ou atributos dos mesmos, e sim o que o produto faz para a organização, qual a utilidade dele. Exemplo: "Seria útil se...", "se o resultado for maior em (...), qual dificuldade seria resolvida?"

Com esses conceitos conhecidos e absorvidos, o consultor já tem condições de dar início ao trabalho. A primeira coisa a fazer é obter os dados que vão possibilitar o entendimento e a determinação das causas do problema no cliente. Os objetivos da coleta de dados são:

- ▶ permitir o entendimento do problema apresentado pelo cliente e também os problemas subjacentes;
- ▶ avaliar o clima organizacional e gerencial no qual o diagnóstico e as recomendações serão recebidos;
- ▶ lidar com a resistência do cliente a compartilhar informações; e
- ▶ reduzir os dados obtidos a um conjunto compreensível e gerenciável.

Quais os dados que deverão ser coletados? Todos os necessários e úteis para a confecção de uma proposta. Em função do que foi revelado na visita prospectiva, podem ser necessários outros tipos de coleta de dados e informações. Entrevista com pessoas-chave da organização, visita a áreas da empresa ou outros meios que possam esclarecer e enriquecer as premissas sobre as quais serão desenvolvidos os trabalhos.

O quadro a seguir exemplifica alguns itens de levantamento e pesquisa.

É importante lembrar que qualquer questionamento cria expectativas e que, se elas não são respondidas adequadamente, se tornam foco de possível conflito dentro da organização. O levantamento e a coleta de dados devem ter a extensão predefinida, para evitar perturbações na organização e na mente do cliente. O objetivo é uma proposta clara e definida, não uma pesquisa para satisfação ou atualização do consultor.

Quadro 5.1	
ÁREAS-CHAVE	EXEMPLOS DE ITENS A SEREM OBJETO DE LEVANTAMENTO
A) Sistemas e políticas	• Sistema de recompensa e punição: tipos de recompensa usados e diretrizes sobre sua distribuição e formas de punição.
	• Sistema de avaliação de desempenho: como são avaliados as expectativas e o desempenho e se são monitorados.
	• Sistema de carreira: procedimentos para desenvolvimento e progressão das pessoas dentro da organização.
B) Procedimentos organizacionais	• Tomada de decisões: como são tomadas as principais decisões e quem é envolvido nesse processo.
	• Comunicações: direção, forma e conteúdo do fluxo de informações.
	• Comunicação formal e informal.
	• Burocracia: existência de práticas e procedimentos que impeçam ou favoreçam funcionamento eficaz.
C) Comportamento das lideranças	• Apoio: comportamentos que demonstram consideração pelos colaboradores e pelo que eles têm a dizer.
	• Facilitação: assistência oferecida pelos supervisores (por exemplo, planejamento, treinamento, realimentação) para desenvolver as habilidades dos subordinados.
	• Formação de equipes: encorajamento dos membros do grupo, pelos supervisores, para trabalhar em conjunto e atingir as metas coletivas.
D) Processos de grupo	• Comunicação: métodos usados pelos membros do grupo para se comunicarem.
	• Atividades: métodos usados pelos membros do grupo para planejarem e coordenarem suas atividades.
E) Níveis de satisfação	• Reações: como os funcionários reagem aos sistemas organizacionais, abrangendo políticas e procedimentos, e como eles reagem aos comportamentos de membros da organização, incluindo supervisores e colegas.



A Proposta de Consultoria

Durante o processo de contratação, o cliente solicita ao consultor que apresente uma proposta por escrito, que servirá como base para um contrato ou já se transformará nele. Nesse caso, é importante que o consultor disponha das informações coletadas na visita prospectiva o suficiente para apresentar uma proposta que realmente atenda às expectativas do cliente.

A proposta de consultoria é uma oferta de assistência ou prestação de serviços ao cliente. A proposta reflete a competência do consultor para pensar e organizar soluções para o problema ou desejo do cliente. Por outro lado, os clientes normalmente levam em consideração suas experiências e contatos anteriores com o consultor para decidir sobre

a contratação. A proposta é o elemento tangível de tudo o que foi dito, levantado, discutido e analisado anteriormente entre o consultor e o cliente. Uma boa proposta deve ter foco no cliente e demonstrar uma perspectiva orientada para ele, boa compreensão dos problemas e necessidades apresentados, um plano de ação realista para atacar o problema, conhecimento do problema e de sua importância para o cliente, credibilidade e reputação para fornecer os tipos de produtos e serviços descritos e custos compatíveis com os benefícios que a proposta oferece.

5.4.1 Conteúdo da proposta

Uma proposta deve ser elaborada de forma clara, com fácil entendimento pelo cliente, e necessita incluir:

Contexto ou histórico - todo tipo de levantamento realizado na visita prospectiva e em alguma visita subsequente, citando todos os pontos relevantes que foram levados em consideração para a elaboração da proposta. As citações mais fidedignas que foram feitas com as palavras do cliente devem ser transcritas. A visibilidade e a particularidade da empresa estarão refletidas nesse item.

Termo de confidencialidade - termo padrão, esclarecendo os limites de sigilo e de possibilidade de divulgação, tratamento de informações privilegiadas, prazo de sigilo, possibilidade de trabalhos em concorrentes diretos e período de quarentena. Esses itens são obrigatórios, podendo ser acrescentados outros, em comum acordo.

Objetivos dos projetos de consultoria - todos os objetivos finais dos projetos, com descrição detalhada e clara, para entendimento do cliente. Não se trata de uma lista de trabalhos ou atividades, mas quais resultados aqueles trabalhos trarão ao cliente.

Metodologias adotadas - uma visão geral sobre como o consultor abordará o problema, quais os métodos, as técnicas e as ferramentas que o consultor utilizará para a realização dos trabalhos. É, em resumo, a abordagem conceitual e científica que será colocada à disposição do cliente.

Trabalhos e atividades - uma relação, a mais detalhada possível, de todas as ações que serão executadas durante o período de intervenção do consultor, descrevendo quem fará determinada ação, se o cliente ou seu preposto ou o consultor e sua equipe.

Cronograma - período necessário a cada ação, sendo também, por consequência, determinada a duração total do projeto. Deverá ser feito

um detalhamento que particularize quais ações são pré-requisito para outras, as que podem ser realizadas simultaneamente e aquelas que têm de ter tempo de espera. Como na fase de proposta e negociação de contratação o consultor não sabe as datas possíveis, o cronograma deverá ser realizado com períodos adequados ao perfeito entendimento pelo cliente (horas, dias, semanas, meses ou outro indicador de tempo). Um bom cronograma deve prever marcos intermediários, como entrega de produtos, realização de *workshops* etc. Deixar reuniões e *workshops* previstos desde o início para que os membros da organização-cliente possam agendá-las é muito adequado. Às vezes, um projeto atrasa porque os executivos do cliente não encontram espaço em suas agendas para reuniões e trabalhos com o consultor.

Cronograma - preços a serem cobrados pelos trabalhos, contendo, em muitos casos, o seu detalhamento por ação proposta e honorários-base que conduziram àqueles totais. Todas as condições comerciais, como prazos de pagamento, número de parcelas, pagamento de impostos devem ser detalhados nesse item.

Outras condições - são as responsabilidades de cada parte. O consultor se responsabiliza por todos os materiais em quantidade suficiente para a realização dos trabalhos ou só é responsável pelos originais, e o cliente fará a reprodução; quem será responsável pelas despesas acessórias, como locomoção, estada, locação de equipamento e local para eventos, equipe do consultor, nominal para o corpo técnico e numérico para o corpo de apoio administrativo e outras "pontas soltas" que geram custos adicionais às partes.

De acordo - cópia adicional para a concordância do cliente, no caso de não necessitar de contrato formal, estabelecido por advogados das duas partes.

Experiência prévia do consultor e currículo - histórico do consultor, serviços prestados, clientes atendidos, exemplos de como o consultor resolveu problemas semelhantes e currículos do consultor e de seu corpo técnico que será alocado ao cliente.



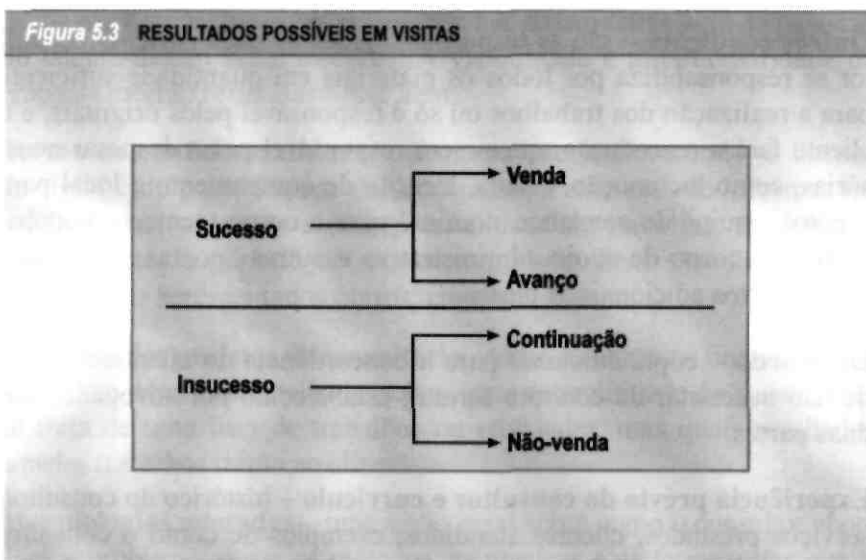
Reuniões de Contratação

Um contrato é uma concordância explícita do que o consultor e o cliente esperam um do outro e de como eles vão trabalhar juntos. Ele é expresso por meio do "De Acordo" na proposta ou contrato especificamente

elaborado, mas pode ser verbal. No caso de consultoria interna, é adequada a obtenção de um documento escrito, mesmo que seja apenas uma carta estabelecendo os limites de atuação.

Para não cair na armadilha de um ditado que diz: "Definição de contrato: se as partes pretendem cumpri-lo, ele não precisa existir e, se as partes não pretendem cumpri-lo, não adianta ele existir", em todos os casos descritos anteriormente, precisa haver, pelo menos, um contrato psicológico claro entre o consultor e o cliente. Independentemente do grau de formalidade e da necessidade de registrar informações, é indispensável uma comunicação clara sobre o que as partes esperam obter com o projeto.

O ideal é se fazer uma reunião de contratação e apresentar a proposta para formalizar o que foi detectado e as possibilidades de acordo. Mais uma vez é preciso fazer referência à pesquisa de visitas, pois ela revela algumas informações importantes: 90% das visitas resultam em o que se convencionou denominar avanços ou continuações; somente 10% das visitas resultam em rejeição ou venda final.



Um avanço é um resultado de uma visita que tem ação subsequente definida. A marcação de uma visita em data fixada ou a definição de um prazo preciso para uma resposta (dez dias) são exemplos de avanços.

Uma continuação é um resultado de uma visita sem ação subsequente definida. Parece ser um avanço, pois uma das partes acredita que "em alguns dias" exista uma definição, mas a pesquisa mostrou que as continuações são maneiras educadas de postergar indefinidamente as decisões de negociação ou desculpas educadas para uma rejeição.

O objetivo final de uma reunião de contratação é transformar uma continuação em avanço ou um avanço em resultado final, a contratação ou a venda.

Existe um passo a passo para conduzir as negociações. Esse percurso deve ser levado em consideração se o consultor efetivamente se propuser a converter continuações em avanços. Ele não é uma agenda rígida a ser imposta e sim um guia que corresponde às preocupações típicas de uma negociação de projeto de consultoria. Normalmente o consultor conduz o processo, apresentando os tópicos sob sua responsabilidade e solicitando a manifestação do cliente nos momentos adequados.

O primeiro passo é o planejamento: que avanço o consultor quer obter naquela determinada reunião? Nem sempre é possível atingir o avanço final, a contratação. O consultor deve se preparar para conseguir o maior avanço possível nessa reunião.

O segundo passo é o levantamento de informações que o consultor necessita para conseguir o avanço. Quem estará presente, quem decide, quem é favorável ou resistente e assim por diante. Isso significa preparar um conjunto de perguntas para esse tipo de levantamento.

O terceiro passo é a preparação para a negociação, ou seja, quais concessões o consultor estará disposto a fazer e quais não são objeto de discussão, sob qualquer hipótese. Até esse ponto, o consultor se preparou antes de, fisicamente, estar presente à reunião.

O primeiro passo da reunião de contratação é a afirmação de início. A afirmação deve transmitir confiança ao cliente, demonstrando de forma objetiva sua compreensão sobre o problema do cliente, considerando sua gravidade e dificuldade, confirmando então que é possível fazer algo para melhorar ou resolver totalmente a situação. Nesse momento, o consultor precisa mostrar-se sensível às percepções do cliente, discutindo o item sobre contexto ou histórico da sua proposta.

Em seguida o consultor apresenta sua oferta. Se as premissas foram verdadeiras, então o restante da proposta pode ser apresentado e discutido. Às vezes, chega-se logo a um acordo, mas pode ser que uma negociação seja necessária e até uma nova reunião para que as partes tenham tempo de refletir sobre suas posições.

Quando é constatada a dificuldade de se chegar ao acordo, o consultor pode propor que se examine a maneira como a reunião está sendo conduzida: como ele e o cliente se sentem, se existem barreiras ou discordâncias fundamentais. Caso as resistências sejam esclarecidas, o processo pode continuar com melhores chances de sucesso.

Tendo chegado ao acordo, o consultor pede ao cliente que confirme sua satisfação e compromisso com o projeto, perguntando, por exemplo, como se sente e quais suas expectativas quanto à implementação

com o sucesso das soluções desenvolvidas. Em contrapartida, o consultor deve manifestar seu apoio e apreciação à atitude do cliente por dispor-se a realizar o projeto.

Antes de encerrar a reunião, é fundamental rever as ações a serem tomadas em decorrência da decisão de dar seqüência ao projeto, estabelecendo prazos e responsáveis.

Cumprir esses passos descritos assegura que há um acordo efetivo para a execução do projeto. Mesmo assim, é bom lembrar que nenhum contrato é definitivo e os pontos acertados na reunião de contratação podem exigir renegociação posterior.

Resumo

► Ao marcar uma visita prospectiva para entender melhor a situação e verificar se há possibilidade efetiva de iniciar o processo de consultoria, o consultor se depara com uma estrutura da visita, que segue quatro etapas, não como uma seqüência rígida, mas muito mais como uma estrutura visível. As etapas são: abertura, questionamento, demonstração e compromisso.

- Abertura é o contato inicial entre o consultor e seu cliente, ocasião na qual vai surgir a chamada "primeira impressão".
- O questionamento engloba as perguntas que sinalizam quais os tipos de necessidade existentes.
- Demonstração é o momento em que cada parte vai mostrar a outra os detalhes, os atributos, as razões para justificar o tema em discussão. O foco principal é conseguir manejar com competência as objeções que surgem nessa etapa. É preciso classificar com bastante propriedade o que é uma rejeição e o que é uma objeção. Existe um ciclo de manejo e tratamento de objeções. Ele é composto de sete passos, cuja seqüência é muito importante para o sucesso da eliminação da objeção.
- Compromisso é o resultado da visita, com a obtenção de alguma ação subsequente de ambas as partes.

► As perguntas têm o intuito de revelar as necessidades e os desejos. Mais uma vez, os conceitos de amplitude e profundidade são adequados para melhorar o entendimento dos itens levantados. Uma pesquisa revelou a existência de quatro naturezas de perguntas, cada qual com foco delimitado, ajudando o consultor nessa categorização: perguntas de situação ou de momento, perguntas sobre problemas ou de extensão, perguntas de implicação ou de grau e perguntas de necessidade de resultado ou de ação.

► A proposta de consultoria é uma oferta de assistência ou prestação de serviços ao cliente. A proposta reflete a competência do consultor para pensar e organizar soluções para o problema ou desejo do cliente. Uma proposta deve ser elaborada de forma clara, com fácil entendimento pelo cliente e necessita incluir: contexto ou histórico, termo de confidencialidade, objetivos dos projetos de consultoria, metodologias adotadas, trabalhos e atividades, cronograma, outras condições, "De Acordo" e experiência prévia do consultor e currículo.

► Um contrato é uma concordância explícita do que o consultor e o cliente esperam um do outro e de como eles vão trabalhar juntos. O ideal é se fazer uma reunião de contratação e apresentar a proposta para formalizar o que foi detectado e as possibilidades de acordo.

Questões para debate

1. Em dupla, estabeleça o papel de consultor e de cliente e simule uma visita prospectiva. Após o término, troque os papéis.
2. Identifique pelo menos quatro perguntas de cada natureza diferente (situação, problema, implicação e necessidade de resultado) e verifique se elas são eficazes no levantamento de necessidades.
3. Faça um exercício de tratamento de objeções, com as resistências encontradas durante o exercício de visita prospectiva.
4. Elabore uma proposta de consultoria tomando por base as necessidades identificadas na questão número dois.
5. Faça um exercício de negociação, apresentando a proposta elaborada na questão três.

Bibliografia

KISCHEL, G.; KISCHEL, P. *Cashing in on the consulting boom*. New York: John Wiley & Sons, 1985.

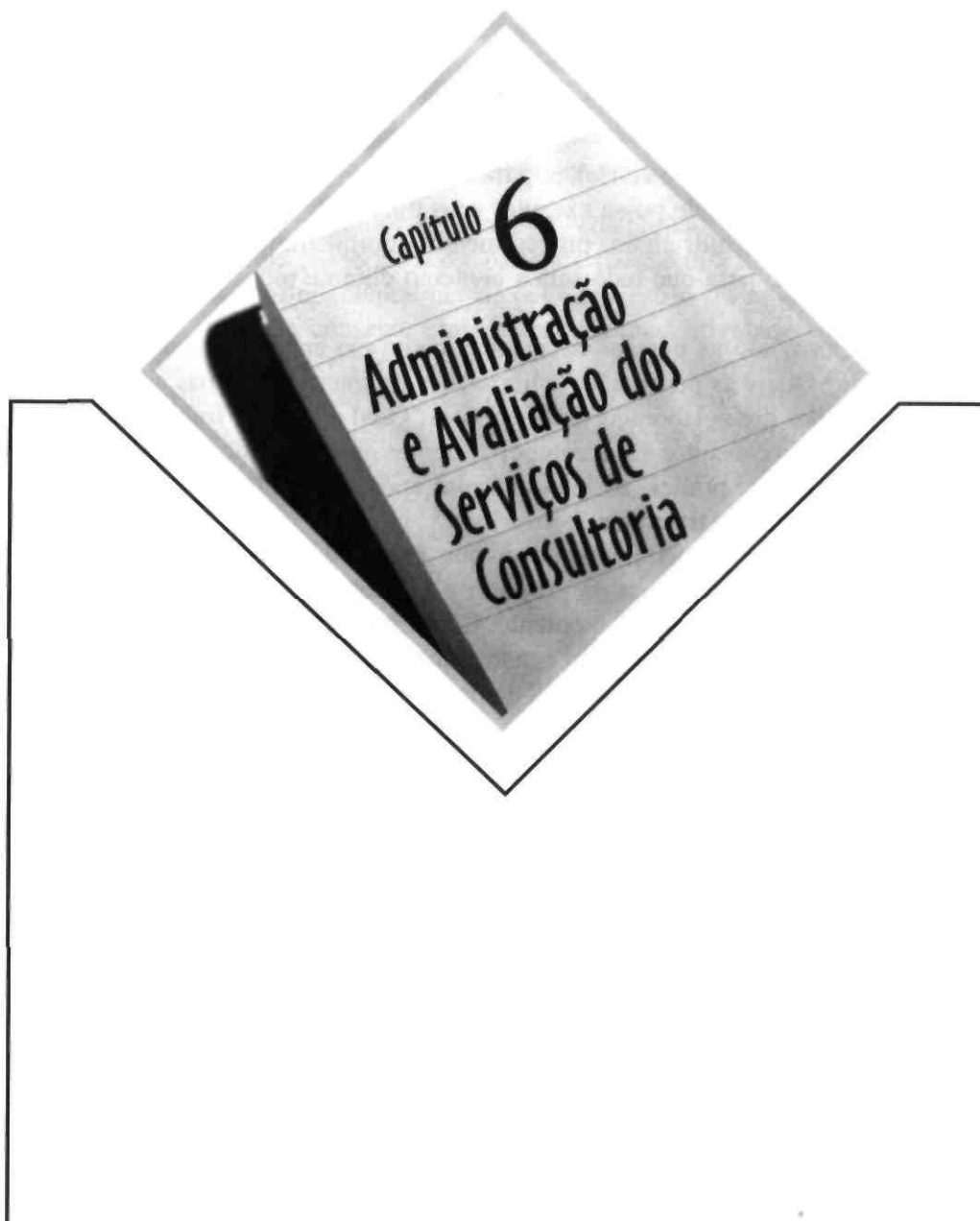
KUBR, M. *Consultoria, um guia para a profissão*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1986.

LEWIN, M. D. *The overnight consultant*. New York: John Wiley & Sons, 1995.

MARTIN, I. *From coach to corporation: becoming a successful corporate therapist*. New York: John Wiley & Sons, 1996.

RACKHAM, N. *Spin selling*. New York: McGraw-Hill, 1990.

WEILL, P. *O corpo fala*. São Paulo: Vozes, 1986.



Após a leitura deste capítulo, o leitor estará apto a:

1. Estabelecer indicadores de desempenho e de resultados.
2. Identificar as diferentes características dos estilos de atuação.
3. Reconhecer a melhor alternativa para o desligamento do consultor, mantendo vivos a metodologia e os ganhos obtidos pelo cliente.

Uma vez contratado o consultor, para que seus serviços possam ser prestados e para que ele possa executar seus trabalhos, torna-se necessário estabelecer e seguir alguns procedimentos administrativos, os quais são base e apoio para que tudo saia a contento durante todas as interações futuras.

Quem são as pessoas designadas como elo entre o consultor e o cliente? Quais as permissões e limitações de interferência nas agendas e trabalhos dos colaboradores da empresa? Qual o local de trabalho e de reuniões do consultor e sua equipe? Algumas dessas questões, de ordem essencialmente prática, só são colocadas após a contratação e antes do efetivo início dos trabalhos.

Algumas outras inquietudes, que não podem ser consideradas "pontas soltas" da etapa de proposta e contratação, surgem na mente do cliente também nesse momento. Como medir as diversas fases dos vários processos que estarão sendo trabalhados? Foram estabelecidos em contrato ou no "De Acordo" da proposta alguns parâmetros fundamentais de medida, que são o foco maior e principal do relacionamento entre o consultor e o cliente? Qual a importância dessa medição? Que detalhes dos métodos, técnicas e ferramentas o consultor vai utilizar e quanto são importantes e devem ser administrados?

Apesar de não fazer parte do núcleo dos serviços e trabalhos do consultor, esses pontos podem ser geradores de relações harmônicas ou causadores de possíveis conflitos. De qualquer uma das duas maneiras, elas afetam, em certa dose de intensidade, o andamento das ações e a imagem recíproca que está sendo construída e consolidada.

Todas as metodologias existentes na consultoria empresarial têm uma atividade que serve ou não para ampliar, aprofundar, esclarecer, comprovar ou confirmar algumas hipóteses e indicar alternativas e caminhos que os trabalhos devem seguir: é a coleta de dados. Nesse caso, as maneiras e formas de acumulação desses dados são as mais variadas e todas têm um determinado grau de interferência na vida da empresa. Cabe ao consultor usar mais ou menos cada uma delas, para que, além do conteúdo metodológico, elas sirvam como "lubrificante" na construção das relações harmônicas.

Um cuidado muito grande deve ser tomado pelo consultor, durante a realização de seus trabalhos, para que ele não caia em uma das duas armadilhas que essas atividades podem oferecer:

- a) aumento no nível de resistência ao trabalho do consultor - ocasionado na grande maioria das vezes pelo seu estilo de atuação. Acontece

se ele estiver utilizando uma abordagem muito diretiva e incisiva, se estiver interrompendo em excesso as pessoas, interferindo de maneira bastante bruta em sua rotina. Outro ponto se deve ao uso excessivo ou inadequado de determinada forma de coleta de dados, já que se agrega trabalho ao trabalho rotineiro das pessoas;

- b) transformar o consultor em mais um colaborador da empresa, fazendo que ele passe a "fazer parte da paisagem". Isso também é ocasionado, fundamentalmente, pelo seu estilo de atuação, mas, nesse caso, ele consente em realizar algumas atividades que não podem sequer ser consideradas afins ou complementares ao seu trabalho, em função de busca de empatia com seus interlocutores. Com isso, ele se transforma em uma espécie de substituto ou agregado, realizando tarefas ou atividades indesejadas pelos colaboradores do cliente.

6.1.1 Métodos de coleta de dados

A análise e o detalhamento dos diversos métodos de coleta de dados são muito importantes, pois servem como ferramenta adicional, no aspecto comportamental, para criação de credibilidade, confiança e empatia.

Entrevista - é a interação entre duas ou mais pessoas, com a finalidade de obter respostas para as inquietudes reciprocamente manifestadas. Em uma entrevista, ambos os interlocutores conseguem ser entrevistadores e entrevistados, apesar da definição prévia dos papéis. Normalmente, um dos interlocutores pergunta a maior parte do tempo, mas o outro também se torna entrevistador no momento em que faz perguntas sobre a consequência da utilização de suas respostas ou sobre o que se pretende alcançar com esse tipo de trabalho na empresa.

A entrevista pode ser individual ou em grupo, necessitando ter regras de condução claras, estabelecendo tempo de duração aproximado, formas de manifestação, maneiras de acumulação dos dados obtidos (anotações, gravação ou outras formas), todas elas buscando reduzir o estresse causado e também formando um clima favorável. Ela, também, pode ser estruturada, partindo-se de questões amplas e que permitem aprofundamento ou aquelas correlatas ou afins, permitindo a verificação de amplitude; ou não estruturada, a partir de uma primeira questão, navegando-se pelas respostas obtidas, sem foco previamente definido.

Questionário - conjunto de perguntas, distribuído de diversas maneiras. Pode ser elaborado de forma quantitativa, com diversos tipos de

escalas para as respostas, mas acumulando dados quantitativos, já que a categorização das variáveis foi previamente estabelecida; e, de forma qualitativa, buscando respostas dissertativas e com formação posterior de categorias de dados. Cabe ressaltar que um questionário pode conter as duas maneiras de formulação. Essa maneira de coleta de dados é com frequência utilizada quando existe um grande número de pessoas a serem consultadas sobre temas relevantes no trabalho.

Análise de documentos - possibilidade de acesso a relatórios, documentos de diversas naturezas e formas. Serve muitas vezes como suporte a dados coletados de outra maneira, para comprovar e revelar os motivos de determinado fator estar no patamar em que se encontra. Frequentemente trata-se de acumulação de números, resultados e dados oficiais, objetivos, da realidade momentânea da empresa cliente.

Observação direta - realizada por meio de participação em reuniões e outras atividades rotineiras, visitas às instalações, visualização dos quadros de avisos e outras formas que permitam conhecer o contexto do trabalho e da vida da empresa. Outro aspecto dessa observação é a percepção do consultor sobre a organização, a maneira como ele é tratado, como as pessoas se comportam em relação aos problemas, à rotina e ao projeto de consultoria.

Todas essas formas de coleta de dados são as mais utilizadas pelo consultor em seus trabalhos junto ao seu cliente, seguindo critérios que permitirão escolher o melhor meio e que são:

- a) **eficiência** - considera os custos e o tempo necessários para coletar e analisar os dados de um determinado número de fontes. A preocupação com a eficiência é imposta pela necessidade de desenvolver um quadro mais completo possível da situação, observando a existência de restrições de custo e prazo. Se considerada uma economia de recursos, a forma mais eficiente passa a ser o questionário. A menos eficiente será a observação direta. A análise de registros e documentos pode ser bastante eficiente quando eles são mantidos em ordem e acessíveis. As entrevistas apresentam boa eficiência, mas podem se tornar caras em virtude do número de pessoas e horas envolvidas, e sua análise pode ser difícil e demorada em razão da estrutura prévia;
- b) **objetividade** - mostra se os dados coletados realmente indicam com clareza e precisão as virtudes e desvios esperados, se os resultados obtidos são os fatos independentemente das posições particulares do consultor e dos pesquisados. Quanto mais pessoas e pontos de vistas diferentes são envolvidos, permitindo-se a análise crítica,

maior a objetividade. Quando uma só pessoa faz a coleta de dados, ela pode ficar prejudicada;

- c) comparabilidade - indica a facilidade ou dificuldade de comparar resultados para determinar o progresso ou a permanência em determinado patamar. Todos os instrumentos que proporcionam dados numéricos e que são coletados de forma padronizada facilitam as comparações;
- d) abrangência - indica o grau de amplitude e profundidade da coleta de dados. É necessário estabelecer os limites da abrangência desejada e depois determinar a melhor forma de coleta em função desse limite estabelecido;
- e) precisão - indica se as informações obtidas retratam fielmente o que está acontecendo na organização. Não se deve confundir precisão com objetividade, pois determinados dados são naturalmente imprecisos se vistos da ótica matemática. Clima organizacional bom ou ruim em algum fator tem sua objetividade, mas a graduação não está precisa, porque mostra mais um juízo de valores do que um dado comparável por meio de uma escala; e
- f) validade - indica o grau de atualidade ou obsolescência dos dados coletados. Devem ser os mais próximos do contexto em que a empresa ou organização está inserida, gerando credibilidade nas propostas de ações. Todos os métodos de coleta de dados são mais ou menos precisos e válidos e estão vinculados ao uso da metodologia correta para planejamento, aplicação e análise.

O consultor, ao ser contratado, fez uma previsão sobre que tipo de intervenção deve ser realizada junto a seu cliente com base em um pré-diagnóstico, que é discriminado no primeiro item da proposta de trabalho. Para que a metodologia tenha utilidade, o pré-diagnóstico é necessário, mas não suficiente. Para conseguir a segunda condição, a suficiência, o consultor coleta dados, que servirão, então, para a formulação e apresentação de um diagnóstico. Na realidade, esse diagnóstico servirá como bússola para utilização da metodologia, sinalizando para quais aspectos devem ser aprofundados e quais podem ser saltados ou usados somente como marcos de referência.

6.1.2 O diagnóstico

O objetivo do diagnóstico é revelar que virtudes e problemas e suas causas a organização do cliente tem naquele momento e contexto, bem

como mobilizar as pessoas para uma ação. Ao fazer o diagnóstico, os seguintes aspectos devem ser considerados:

- 1) focar, fundamentalmente, os fatos e dados obtidos, sem considerar um julgamento antecipado de valor. O motivo de não se fazer esse julgamento é evitar qualquer tipo de resistência, mas demonstrando que os colaboradores do próprio cliente mostraram quais eram as forças e fraquezas existentes;
- 2) usar linguagem simples, do dia-a-dia das pessoas envolvidas, para que exista fácil entendimento; e
- 3) considerar o modo como a organização está funcionando, como o problema está sendo gerenciado, prestando esclarecimentos sobre o relacionamento, como o cliente está lidando com seu processo decisório e com as resistências internas e conflitos à medida que eles se manifestam.

Um modelo de confecção de diagnóstico mostra os passos que devem ser executados para que seja uma ferramenta efetiva de balizamento para as ações subseqüentes. Inicialmente, transformar dados em informações, definindo as forças e as fraquezas do que foi solicitado na ocasião da contratação. Em seguida, confrontar essas informações com o pré-diagnóstico, redefinindo os problemas e suas causas. O passo seguinte é formar um quadro com as conseqüências previsíveis, no caso de continuar com as ações atuais e com as intervenções propostas anteriormente. Desse quadro são definidas as recomendações, sob os aspectos técnicos e comportamentais separadamente, que serão adotadas caso o cliente concorde.

Para a obtenção dessa concordância, devem ser definidos os indicadores que devem ser utilizados na avaliação dos diversos trabalhos.



Estabelecendo Indicadores de Desempenho e de Resultados

Para que os indicadores sejam aprovados pelo consultor e seu cliente, é necessário definir o que é um indicador. Na realidade, as pessoas estão habituadas a tratar os resultados como determinado padrão de medida, e não como o que ele está se propondo a medir. Por exemplo, quando um consultor pergunta que tempo de treinamento é adequado para o cliente sobre um dado tema, a resposta mais freqüente pode ser em dias, horas ou qualquer outra medida de tempo, mas o indicador que

se está buscando é o tempo máximo de ausência possível no trabalho rotineiro em relação a um período de trabalho.

Portanto, indicador é um conjunto de padrões de medida capazes de dar uma idéia de estado determinado ou planejado ou de seu desvio, passível de mudanças e oscilações.

Para cada avaliação ou medida desejada, podem ser estabelecidos quatro tipos de indicadores:

- ▶ quantitativos - como o próprio nome indica, são padrões que resultam em números, sinalizando a intensidade, extensão, abrangência ou outra medida de força ou fraqueza;
- ▶ qualitativos - são aqueles que qualificam as forças e fraquezas, em certo ou errado, bom ou mau, sim ou não, ida ou volta, mais ou menos, não permitindo medidas numéricas diretas, mas acesso à informação e formação de juízo de valores;
- ▶ tempo - é um tipo específico de padrão numérico, medindo o uso e desperdício de tempo para determinado assunto. Deve ser tratado de forma particular, pois representa um recurso da empresa e das pessoas e pode gerar consequências importantes nas ações;
- ▶ financeiros - são os padrões que envolvem recursos financeiros ou econômicos. Podem ser os custos, as receitas, ou seja, todos aqueles que sinalizam para o lucro ou prejuízo da empresa.

O ponto importante é a possibilidade de determinar quais os tipos que melhor representam a medição e avaliação desejadas, já que todos os aspectos que as pessoas querem medir se comportam nesses quatro indicadores. Por exemplo, para um trabalho de determinação da missão de uma empresa, ele pode ser medido por meio do tempo consumido na elaboração, pelo grau de visibilidade que a empresa mostra com sua missão, pelo consumo de recursos na sua divulgação interna e externa e pela quantidade de descartes até a sua forma final. Cada um desses indicadores tem sua força de medição, mas algum é mais importante que o outro e refletirá melhor se o trabalho teve ou não o sucesso pretendido.

Os indicadores têm suas características próprias, que estão relacionadas ao que se quer atingir, podendo ser combinadas das mais variadas formas. Essas características são:

- ▶ diretos ou indiretos - medem por si só ou têm necessidade de composição com outros. Por exemplo: o valor da moeda, significando a sua equivalência em relação a outra moeda, é um indicador direto. Pode-se afirmar que R\$ 1,00 vale US\$ x,xx ou € z,zz. Em se tratando de uma avaliação de estudos, normalmente realizada por meio

de uma prova, ela indicará quanto uma pessoa memorizou a respeito de determinado conhecimento, sendo preciso aplicar indicadores adicionais e complementares se for necessário avaliar o grau de aquisição de novo conhecimento;

- absolutos ou relativos - são os valores que, individualmente, refletem o resultado da medição ou são relacionados a duas variáveis, uma fixa e a outra com variação de acordo com a anterior. Um número percentual representa o resultado de um indicador relativo, pois uma parte variou em relação a outra parte fixa, com base de valor em cem. Um resultado numérico simples, 3 mil, é uma representação de um indicador absoluto.



Presença e Tempo de Permanência Junto ao Cliente

Com que pessoa do cliente o consultor vai se relacionar mais, quais os acessos que essa pessoa tem, que imagem ela reflete e assim por diante são aspectos importantes e que devem ser levados em consideração para que o clima e a receptividade sejam positivos no trabalho conjunto entre o consultor e seu cliente.

Independentemente de qualquer outro fator ou análise mais precisa, se o consultor se relaciona principalmente com a cúpula diretiva da empresa e, no decorrer dos seus trabalhos, houver alguma medida de redução de quadro, motivada por decisão de rotina e que nada tenha a ver com o projeto, a imagem que o consultor terá no restante da organização não será muito boa, gerando medos e resistências, pois os colaboradores acreditam, ainda que sem qualquer fundamento, que ele foi ponto importante na tomada da decisão.

Como consequência, o consultor deve tomar o cuidado de definir e administrar as ações que devem ser tomadas antes da sua entrada nas dependências da empresa-cliente, determinando o tipo de divulgação que deve ser dado ao trabalho, como a realimentação de informações será fornecida, qual a visibilidade física do consultor na organização e assim por diante. A presença de uma pessoa externa, no caso o consultor, extrapola os aspectos físicos, visuais, auditivos. A imagem que é formada, muitas vezes por meio de suposições, é fundamentada no que poderia ter sido dito pela pessoa, na formação do mito, enfim, com inúmeras possibilidades.

A determinação da presença, qual sua periodicidade e a facilidade de acesso são importantes para que exista clareza e transparência no

relacionamento e na condução dos trabalhos. O consultor busca uma relação de parceria com seu cliente, porém, algumas vezes, pode criar uma relação de dependência. Os aspectos éticos serão analisados no próximo capítulo sob os aspectos metodológicos, de estilo de atuação e comportamentais, do ponto de vista do consultor e do cliente.

6.3.1 Aspectos metodológicos

As metodologias geralmente trazem uma previsão sobre o tempo de permanência e sobre a necessidade de presença física do consultor. O foco deve ser a discussão, a concordância e a divulgação a respeito desses aspectos para os colaboradores que serão envolvidos no trabalho da consultoria.

Organização - o processo de trabalho do consultor só poderá ser implementado com sucesso caso tenha sido adequadamente planejado e organizado. Às vezes, as equipes envolvidas na implementação provêm de áreas diferentes, possuem formações e culturas diferentes. Muitas vezes elas pertencem a departamentos com um passado de conflitos. Quando os projetos envolvem muitas pessoas, é comum que ocorram problemas de comunicação. Por todos esses motivos, ao planejar a implementação, é preciso considerar os problemas de trabalho em equipe, resolução de conflitos, cooperação, comunicação, procedimentos e aspectos culturais.

6.3.2 Estilos de atuação

A aceitação das mudanças e dos trabalhos do consultor pelo cliente depende dos estilos de trabalho de ambos. Em casos extremos, o consultor e os responsáveis pelo trabalho fazem o diagnóstico e tomam todas as decisões e, depois, então, elas são apresentadas e impostas ao grupo. No outro extremo, as pessoas afetadas pela mudança participam de todo o processo de coleta de dados, diagnóstico e decisão. A aceitação das decisões depende da confiança que as pessoas têm nos tomadores de decisões e das informações fornecidas abertamente, tão logo as decisões sejam tomadas. Em ambos os casos, a abertura, a divulgação das informações e a credibilidade dos tomadores de decisão, cliente e consultor, são os focos essenciais.

Para escolher o estilo mais adequado, devem-se considerar:

- a) envolvimento emocional do grupo: se o grupo tem um envolvimento emocional muito grande com a decisão, incluindo possibilidade de

demissões, promoções ou reorganizações, é conveniente que os responsáveis do cliente assumam maior parcela de responsabilidade;

- b) tempo disponível: quando realmente não existe tempo para um processo envolvendo mais pessoas, é importante que as pessoas sejam informadas das restrições e dos motivos que levaram às decisões;
- c) tamanho do cliente: quando o cliente é muito grande, pode ser impraticável envolver todas as pessoas na decisão. Nesse caso, chefes e supervisores devem desempenhar seus papéis e funções para explicar a situação aos colaboradores e ajudá-los a lidar com seus sentimentos e posições;
- d) confidencialidade: existem decisões que precisam ser tomadas sigilosamente em razão de motivos estratégicos, devendo ficar restritas a um pequeno número de pessoas. Geralmente essas decisões são poucas e raras; e
- e) maturidade do grupo: a aceitação ou resistência à participação nas decisões e o ato de assumir suas conseqüências. Quando um grupo está habituado a um estilo mais diretivo, autocrático ou quando existe receio explícito em participar das decisões, isso pode representar a intensidade de descontentamento com a organização e a administração. Essa situação pode ser um indicador de geração de problemas e merece atenção.

6.3.3 Aspectos comportamentais

Envolvimento - quando existe envolvimento, as pessoas têm mais facilidade para enfrentar suas dificuldades. Esse envolvimento, se crescente, leva os colaboradores da empresa a manifestarem um sentimento de que são donos do processo. Esse sentimento de propriedade é importante para o aumento da maturidade do grupo, já que as decisões com melhor qualidade são tomadas e os riscos decorrentes são reduzidos. Existem fatores que contribuem para o envolvimento:

- a) a quantidade de informação que as pessoas têm. Uma pessoa bem informada faz correlações entre os elementos, não faz suposições ou deixa de decidir por falta de algum ponto considerado fundamental e não sabido;
- b) a extensão em que as pessoas participaram das decisões. Sugestões e idéias aceitas pelo grupo e que se transformam na decisão é um dos mais importantes indicadores de avaliação dessa extensão;

- c) a confiança que as pessoas depositam nos condutores do processo. Credibilidade dos tomadores de decisão e o assumir das responsabilidades são o foco;
- d) a experiência prévia com processos semelhantes. Quanto o grupo foi exposto a trabalhos semelhantes e a intensidade dos traumas existentes. O envolvimento será favorecido em algumas circunstâncias: experiência bem-sucedida e primeira exposição, ausência de experiência em projetos de intervenção do consultor;
- e) o impacto sobre as pessoas. É voz corrente no ambiente de consultoria empresarial que todas as pessoas do cliente são impactadas pelos trabalhos do consultor. A forma como elas saem desse processo pode ser de três maneiras: as atropeladas leves, que são as que absorveram bem ou razoavelmente o processo; as atropeladas graves, que são as que efetivamente sofreram algum tipo de impacto emocional e são foco potencial de resistência; e os mortos, que são os que não conseguiram agüentar o processo e saíram da empresa; e
- f) peculiaridades das pessoas e do grupo. Conteúdo e estilo individual, convergente ou não para o sucesso dos trabalhos.

Quando o consultor "faz de conta" que tudo está bem e tolera a falta de compromisso do cliente com a implementação, é um sinal de pouco envolvimento. É importante que o consultor não adote essa atitude, mas procure identificar e expor os motivos da resistência do cliente. Algumas maneiras de fazer isso são:

- ▶ confrontação - mostrar ao cliente que sua atitude está em desacordo com as decisões que ele próprio tomou;
- ▶ aceitação - ajudar o cliente a esclarecer seus sentimentos, dúvidas e inseguranças e superar as dificuldades;
- ▶ catalisador - ajudar o cliente a identificar as vantagens e desvantagens do novo sistema, até reconhecer que, mesmo não sendo perfeitos, seus inconvenientes são compensados por suas vantagens.

Liderança - existe liderança quando as pessoas que comandam o processo estão efetivamente comprometidas com a implementação. Muitos projetos de consultoria fracassam simplesmente porque os membros importantes da equipe do cliente simplesmente não acreditam neles. Que incentivo um colaborador pode ter quando um dos dirigentes da empresa simplesmente não está interessado e que por casualidade é seu chefe?

Competências - para que as pessoas sejam capazes de implementar qualquer tipo de trabalho, elas devem possuir as condições necessárias para executar seus papéis. A competência, que pode ser definida como o somatório do conhecimento com a capacidade de exteriorização e a colocação a serviço do outro, envolve três fatores: o cognitivo, que é o acúmulo de conhecimento necessário e suficiente para implementar o trabalho; o comportamental, que é a posse das habilidades e da vontade, além da experiência prática para executar suas tarefas adequadamente; e o emocional, que é a existência das atitudes e sentimentos que impulsionam ou impedem as pessoas a se comprometerem com os trabalhos.

O consultor deve lembrar-se de:

- ▶ transmitir apoio e entusiasmo, observar e dar realimentação (*feedback*) ao cliente;
- ▶ ouvir e aconselhar quando as coisas dão errado e ajudar o cliente a fazer os ajustes no plano;
- ▶ identificar problemas de processo que impeçam a implementação bem-sucedida;
- ▶ reunir partes do cliente para trabalhar com problemas de processo, como conflitos, falta de comunicação e assim por diante;
- ▶ ajudar pessoas com formações ou áreas funcionais diferentes a trabalharem juntas;
- ▶ preparar as equipes para a mudança;
- ▶ proporcionar atividades de treinamento e educação para os indivíduos e grupos;
- ▶ ajudar os dirigentes do cliente a liderar e dar apoio ao processo;
- ▶ manter as portas abertas a outros setores cujo envolvimento pode ajudar o processo;
- ▶ confrontar inconsistências entre o que foi planejado e o que está realmente acontecendo.

Para conseguir todos esses intentos, a realimentação (*feedback*) é um dos pontos culminantes do processo. Os responsáveis pelo cliente esperam receber recomendações e, então, poder definir as ações a serem tomadas. Quando o processo de consultoria é bem conduzido, a decisão

de agir surge de forma natural. Alguns critérios para uma boa realimentação são:

- ▶ expor as informações de forma simples e concisa;
- ▶ evitar linguagem técnica, difícil de entender, usar analogias e exemplos do dia-a-dia, se for o caso;
- ▶ expor dados sobre o negócio e as pessoas: apresentar os dados relativos aos processos de negócio e sociais, considerando resultados, relacionamentos, estilo gerencial e sentimentos;
- ▶ gerenciar a interação: cumprir as etapas de forma racionalmente estruturada, de modo a chegar naturalmente às decisões necessárias;
- ▶ concentrar-se no momento (aqui e agora) da interação: observar o processo, lidando com resistências, desdobramentos e sentimentos, atendendo às necessidades manifestadas pelo cliente;
- ▶ não assumir a resistência como pessoal: essa é a etapa em que há maior possibilidade de resistência, que não deve ser assumida de forma pessoal pelo consultor.

O processo de realimentação é um caminho de duas mãos, no qual ambas as partes envolvidas, consultor e cliente, dão e recebem informações. Para cada um desses caminhos existem algumas características importantes para tornar a realimentação útil.

No caso de fornecer realimentação (dar *feedback*), é necessário que as informações sejam fornecidas em doses adequadas à capacidade de absorção do cliente, principalmente se houver qualquer tipo de impacto emocional junto com a informação. Os detalhamentos e esclarecimentos devem conter exemplos próximos e também deverão ter suporte em fontes secundárias. Também será muito importante o fato de o cliente manter controle sobre as informações fornecidas. Isso significa conhecer a origem delas e também seu destino, ou seja, as conseqüências que elas geram. Fica claro ainda que todas as informações fornecidas devem estimular ações e interações que levem à geração de mudanças.

Na outra ponta, quando existe a realimentação e o recebimento de informações (receber *feedback*), é extremamente importante para o receptor ter a atenção concentrada para ouvir e entender o que está sendo recebido, sem formação de julgamentos. Para conseguir esse entendimento, cabe a solicitação de exemplos recentes e, se possível, bem específicos. Outra característica é a distinção entre o fato e a emoção. Conhecer as origens das emoções e os impactos que elas causam pode representar

a diferença entre harmonia de comportamento e resistência elevada aos trabalhos do consultor. Essas emoções podem estar relacionadas a vários aspectos, como a fonte de *feedback*, o ambiente, as consequências esperadas e a importância das informações para as pessoas e para o grupo. Um fator importante no recebimento de realimentação é o entendimento sobre esse processo, feito por meio da repetição, com palavras próprias do receptor. Finalmente, deverá ser feita uma avaliação sobre a validade das informações recebidas, por meio da determinação se elas são corretas e claras. Torna-se irrelevante qualquer outro indicador de validade, pois ele pode apenas representar um julgamento de valor e não a existência ou não de erros.

A consequência direta do processo de dar e receber realimentação de informações é o pedido de sugestões e ajuda para o desenvolvimento de ações geradoras de mudanças e o estabelecimento de objetivos, metas e planos de ação que direcionarão o processo de implementação das mudanças.

A implementação é a parte decisiva do processo de consultoria. O sucesso do consultor é efetivamente avaliado pelas mudanças realmente implementadas e pelas melhorias que elas trazem ao desempenho, ao ambiente de trabalho e à qualidade de vida das pessoas da organização.

O envolvimento do consultor na implementação das mudanças pode ser um dilema. A participação geralmente é definida no contrato entre o consultor e o cliente e muitas vezes faz que o consultor não esteja presente nessa fase. De qualquer maneira, o consultor sempre possui alguma responsabilidade pela implementação bem-sucedida do projeto e deve manter em contrato algum tipo de elo para que seja chamado para a correção de rumos ou ajustes necessários.



Os Relatórios Finais

O consultor pode passar ao desligamento, prevendo um acompanhamento posterior, ao assegurar-se de que o cliente dispõe de um plano de ação claro, competências adequadas e boas perspectivas de sucesso. O momento ideal para o consultor se desligar do cliente é ao término da implementação das mudanças, mas no mundo concreto isso nem sempre é viável. Normalmente o consultor se desliga no momento em que se inicia a implementação.

O grande desafio, então, é conseguir desligar-se da organização - cliente assegurando a continuidade do projeto internamente e programando

acompanhamento para uma ocasião oportuna. Esse desligamento deve ser preparado através dos relatórios finais e que são consolidações propriamente ditas, mas também incluem:

- ▶ envolvimento e preparação prévia de colaboradores e tomadores de decisão do cliente para assumir as tarefas desempenhadas pelo consultor;
- ▶ redução gradual da participação do consultor durante a fase final do projeto, para que o cliente se acostume a resolver seus problemas sem sua ajuda;
- ▶ planejamento desde o início de um resultado final da colaboração, como um relatório, artigo ou outra publicação que marque o fim do projeto;
- ▶ acerto de um plano mínimo de manutenção e apoio, como visitas ou reuniões, com periodicidade definida, para o acompanhamento e acerto de uma celebração para comemorar as realizações resultantes da colaboração.

Às vezes o consultor pode sentir-se tentado a abandonar um projeto antes da implementação porque não está obtendo cooperação e encontra dificuldade ou desinteresse em progredir rumo às metas estabelecidas. Não faz sentido insistir em um projeto cujo destino certo é o insucesso, contudo, antes de tomar qualquer passo para encerrar o projeto, o consultor deve confrontar as dificuldades que está encontrando e tentar resolvê-las em conjunto com o cliente. Dessa maneira, muitos projetos aparentemente fadados ao fracasso acabam transformando-se em grandes sucessos.

O consultor deve começar a preparar sua saída bem antes do fim do contrato. O ideal é começar quanto antes, de modo a permitir que o cliente se prepare para isso e evitar o choque de um desligamento abrupto. Alguns consultores relutam em desligar-se de um projeto por medo de ficarem sem serviço, o que, no caso de consultores internos, pode significar a demissão. Na verdade, a preparação para o desligamento cria a oportunidade para que outros trabalhos sejam identificados, especialmente quando o consultor obtém bons resultados no trabalho atual.

É conveniente que o consultor tenha acesso a informações sobre a evolução do projeto depois de seu desligamento. Afinal, querendo ou não, o consultor é co-responsável pelos resultados. Pode ser prevista uma reunião ou então a remessa de informações sobre o sistema.

Um trabalho bem-sucedido é fonte para um novo chamado e elaboração de proposta. Os métodos de que o consultor dispõe e seu produto habitualmente não são introduzidos na íntegra na empresa-cliente. Os motivos dessa introdução e implementação parcial são muitos, porém, os mais comuns são:

- ▶ relativo despreparo do cliente em absorver a totalidade da metodologia;
- ▶ medo do cliente de ser pioneiro em novos processos e com isso perder sua vantagem competitiva, pagando o preço do pioneirismo;
- ▶ a limitação do escopo do trabalho, em função do momento setorial ou da empresa;
- ▶ a existência de parte da metodologia já incorporada à empresa.

Apesar de todos esses motivos, o consultor deve ter em mente que cada trabalho deve agregar algo mais ao cliente, fazendo que ele tenha vontade e desejo de realizar contratos seqüencialmente. Para tanto, as "pontas soltas" devem estar amarradas, ou seja, o cliente deve expressar claramente sua satisfação e adequação com os serviços obtidos, qual foi o valor agregado e que planos futuros ele tem, seguindo sua estratégia, para dar novos saltos em sua posição no mercado.

Cada entrega de um trabalho de consultoria é uma nova ação de pré-venda de outra natureza de serviços ou trabalhos. O consultor pode manter o vínculo com seu cliente por meio de palestras, encontros, convites para festividades do cliente ou do consultor, e assim por diante, e todas essas ações visam não haver a perda de contato.

Mais uma vez se torna necessário recorrer à voz corrente no ambiente da consultoria: o cliente deve chamar várias vezes para trabalhos diferentes, mas deve ser evitada uma segunda chamada para um mesmo trabalho. Nesse caso, dois motivos podem existir: o cliente perdeu "massa crítica" com relação aos trabalhos recebidos ou o consultor não estabeleceu indicadores precisos o suficiente que permitissem uma avaliação mais efetiva. De qualquer modo, essa segunda chamada é um retrocesso no desempenho do consultor.

Os novos trabalhos devem ser tratados como o primeiro, ou seja, "começar do zero". Mesmo se as pessoas envolvidas forem as mesmas, a relação anterior servirá só como base para o novo relacionamento, como

fator de harmonização e redução de resistência. As pessoas podem estar em momentos pessoais ou profissionais diferentes, ocasionando novas experiências a ambas as partes.

Resumo

► Uma vez contratado o consultor, para que seus serviços possam ser prestados e para que ele possa executar seus trabalhos, torna-se necessário estabelecer e seguir alguns procedimentos administrativos, que são a base e o apoio para que tudo saia a contento durante todas as interações que ocorrerão. Quem são as pessoas designadas como elo entre o consultor e o cliente? Quais as permissões e limitações de interferência nas agendas e trabalhos dos colaboradores da empresa? Qual o local de trabalho e de reuniões do consultor e sua equipe? Todas as metodologias existentes na consultoria empresarial têm uma atividade que serve para ampliar, aprofundar, esclarecer, comprovar, confirmar ou não algumas hipóteses e indicar alternativas de caminhos que os trabalhos devem seguir: é a coleta de dados.

► Métodos de coleta de dados:

- entrevista - é a interação entre duas ou mais pessoas, com a finalidade de obter respostas para inquietudes reciprocamente manifestadas;
- questionário - conjunto de perguntas, distribuído de diversas maneiras. Pode ser elaborado de forma quantitativa, com diversos tipos de escalas para sua resposta, mas acumulando dados quantitativos, já que a categorização das variáveis foi previamente estabelecida; e de forma qualitativa, buscando respostas dissertativas e com formação posterior de categorias de dados;
- análise de documentos - possibilidade de acesso a relatórios, documentos de diversas naturezas e formas;
- observação direta - realizada por meio de participação em reuniões e outras atividades rotineiras, visitas às instalações, visualização dos quadros de avisos e outras formas que permitam conhecer o contexto do trabalho e a vida da empresa.

► O objetivo do diagnóstico é revelar que virtudes e problemas e suas causas a organização do cliente tem naquele momento e contexto, bem como mobilizar as pessoas para uma ação.

► Presença e tempo de permanência junto ao cliente - o consultor deve ter atenção ao definir e administrar as ações que devem ser tomadas antes da sua entrada nas dependências do cliente, que tipo de divulgação deve ser dada ao tipo de trabalho, que realimentação de informações

deve ser fornecida, qual a visibilidade física do consultor na organização e assim por diante.

► Estabelecendo indicadores de desempenho e de resultados - indicador é um conjunto de padrões de medida capazes de dar uma idéia de estado determinado ou planejado ou do seu desvio, passível de mudanças e oscilações.

► Aspectos metodológicos - o foco deve ser a discussão, concordância e divulgação sobre o tempo de permanência e sobre a necessidade de presença física do consultor.

► Estilos de atuação - a aceitação das mudanças e dos trabalhos do consultor pelo cliente depende dos estilos de trabalho de ambos. Em um caso extremo, o consultor e os responsáveis pelo trabalho fazem o diagnóstico e tomam todas as decisões, que são então apresentadas e impostas ao grupo. No outro extremo, as pessoas afetadas pela mudança participam de todo o processo de coleta de dados, diagnóstico e decisão.

► Aspectos comportamentais - envolvimento, liderança, competências e realimentação (*feedback*).

► Os relatórios finais - o momento ideal para o consultor se desligar do cliente é ao término da implementação das mudanças, mas no mundo concreto isso nem sempre é viável. Normalmente o consultor se desliga no momento em que se inicia a implementação.

► Trabalhos subseqüentes - o consultor deve ter em mente que cada trabalho deve agregar algo mais ao cliente, fazendo que ele tenha vontade e desejo de realizar contratos seqüencialmente.

Questões para debate

1. Discuta as vantagens e as desvantagens de cada método de coleta de dados.
2. Estabeleça um indicador de cada tipo (quantitativo, qualitativo, tempo e financeiro) para seu desempenho e para seu resultado, com relação à sua atividade profissional, atual ou passada.
3. Descreva como se estabelece o sentimento de propriedade em relação à sua atividade profissional.

4. Aponte duas vantagens e duas desvantagens ao dar e receber *feedback*.
5. Como você identifica as possíveis "pontas soltas" antes de entregar um projeto ou relatório, o que significa seu desligamento de um projeto.

Bibliografia

GOLIGHTLY, H. *On consultants*. Boston: Franklin Watts, 1985.

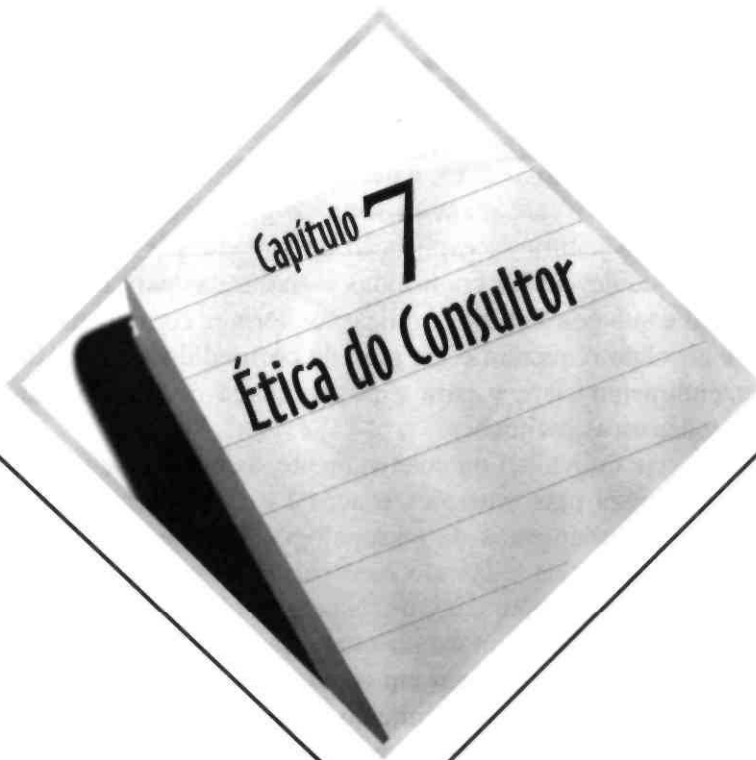
GREINER, L. E.; METZGER, R. *Consulting to management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.

HOLTZ, H. *Choosing and using a consultant: a manager's guide to consulting services*. New York: John Wiley, 1989.

POPOVICH, I. S. *Managing consultants: how to choose and work with consultants*. London: Century Business, 1995.

SALMON, B.; ROSENBLATT, N. *The complete book of consulting*. New York: Prentice-Hall, 1995.

WILLIAMS, A. P. O.; WOODWARD, S. *The competitive consultant*. London: MacMillan, 1994.



Após a leitura deste capítulo, o leitor estará apto a:

1. Conhecer como se formam os princípios da ética.
2. Reconhecer o que é ética individual e empresarial.
3. Identificar os princípios éticos do consultor e do cliente.

Para se poder conceituar ética, é necessário percorrer alguns caminhos bastante complexos. De maneira simples, consultando um dicionário, verifica-se pela leitura da explicação do verbete que existem diversas definições que devem ser conhecidas e analisadas para uma formação conceitual e sua conseqüente explicação. Termos como bem e mal, relativo e absoluto requerem certo grau de profundidade de análise, para um entendimento claro e para a possibilidade de transformar-se em prática todas essas definições.

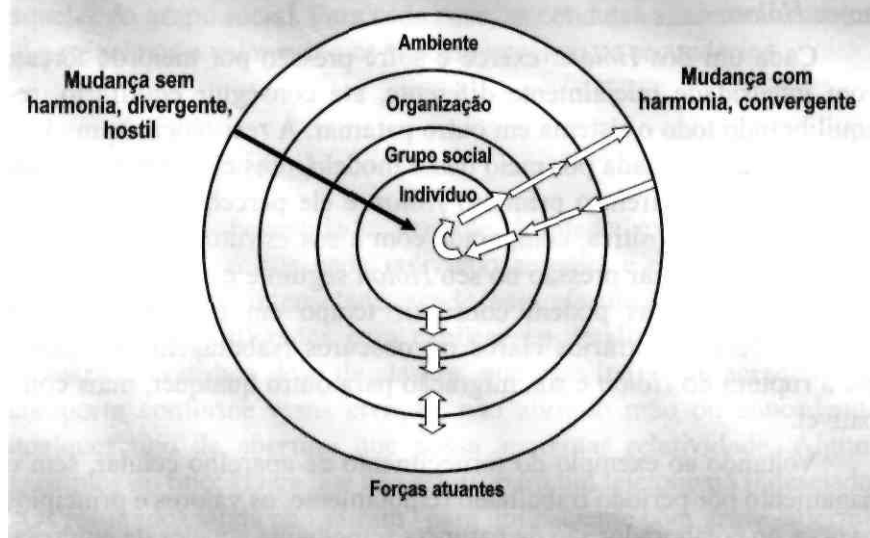
Quer seja individual ou coletivamente, as noções de pureza, bem, sagrado, limpeza (nas intenções e ações) e outras semelhantes estão contidas nos fundamentos da antropologia social e são componentes fundamentais da ética. Elas são construídas na mente, no sentimento e nas emoções do ser humano, desde seu nascimento, cristalizando-se por toda a sua vida. Podem existir mudanças nas considerações do que é ético e do que não é, se levar em conta um conjunto de atos ou ações consideradas válidas em determinado tempo, lugar, se visto pelo lado relativo ou de modo absoluto, sem possibilidade de alteração ou mudança, pois essas condutas são o que a humanidade define como moral e correto, sob qualquer circunstância. Uma primeira conclusão é que ética e moral precedem a legalidade. Às vezes determinado tema ou ação não é ilegal, mas não é ético.

Um pequeno exemplo é o fornecimento de aparelho telefônico celular ao colaborador, permitindo o uso pessoal além do profissional, com a determinação de mantê-lo ligado constantemente para atendimento de alguma urgência ou emergência, mas sem o correspondente pagamento pelo plantão a distância, fora das horas de expediente reguladas pelo contrato de trabalho. Para que esse exemplo seja perfeitamente entendido, é preciso uma explicação detalhada dos componentes das relações humanas e as forças nelas atuantes. Cada um deles será denominado *Hólon*, palavra composta pelo radical grego *Hólus*, que significa "todo" e pelo sufixo *on*, que quer dizer "parte de", sendo então o seu significado completo: cada elemento é um todo em si mesmo e simultaneamente parte de algo. De maneira genérica existem quatro *Hólons* interagindo nas relações humanas, conforme mostra a Figura 7.1.

Em primeiro lugar o indivíduo. Um ser completo em si, com seu modo de pensar, de sentir e de agir.¹ Esses modos foram introduzidos desde o nascimento pelas pessoas significativas com as quais ele convive,

¹ Baseado no conjunto da obra de C. G. Jung.

Figura 7.1 OS HÓLONS



bem como pelo ambiente no qual ele se encontra, sendo cristalizados em grau significativo até o fim da primeira infância e estão constantemente sendo impactados pelo relacionamento que esse indivíduo tem. É seu conjunto de princípios e valores, sua estrutura de referência, afetando as suas interações e comunicação com os demais *Hólons*.

Em seguida vem o grupo social. É o segundo *Hólon*, formado por um conjunto de indivíduos, comungando princípios e valores iguais ou semelhantes em sua maioria, e os não-afins são considerados secundários por todos os envolvidos. Se qualquer indivíduo percebe que algum princípio ou valor foi "arranhado", isso significa que ele passou a ser fundamental e a maior probabilidade é a saída desse indivíduo daquele grupo, buscando outro em que volte a existir a sua zona de conforto.

Logo após vem a organização, o conjunto de grupos sociais afins. A determinação de políticas, procedimentos e práticas empresariais é realizada por um dado grupo de indivíduos, chamado direção, acionistas ou donos. O processo de atração e manutenção de colaboradores em todos os níveis seguem diversos princípios e valores comuns a esses grupos. A incapacidade de adaptação ou a mudança no grau de importância deles ocasiona a possibilidade de demissão. O clima organizacional é profundamente impactado nesse *Hólon*.

Finalmente, o ambiente, formado pelos mais diferentes tipos de organizações e exercendo força de mudança e impacto sobre qualquer uma delas. Fusões e aquisições de maneira harmônica ou hostil, as

relações comerciais, as pressões para a preservação ambiental ou as ações de responsabilidade social são exemplos das forças atuantes nesse *Hólon*.

Cada um dos *Hólons* exerce e sofre pressão por meio de forças, com intensidade inicialmente diferente, até conseguir equilíbrio, reequilibrando todo o sistema em outro patamar. A resistência às mudanças pode ser explicada por meio desse modelo, pois elas somente serão possíveis se atingirem o primeiro *Hólon* e ele perceber a força dessa mudança como positiva, comparada com a sua estrutura de referência, passando a provocar pressão no seu *Hólon* seguinte e assim por diante. Mudanças impostas podem consumir tempo em excesso para sua adoção, efeitos contrários claros ou obscuros (sabotagem), chegando até a ruptura do *Hólon* e sua migração para outro qualquer, mais compatível.

Voltando ao exemplo do fornecimento de aparelho celular, sem o pagamento por período trabalhado remotamente, os valores e princípios básicos do colaborador são de natureza semelhante àqueles da empresa, pois ambos consideram o aparelho como ferramenta de trabalho e benefício, sem calcularem o custo físico de desgaste humano gerado pela prontidão nem o custo financeiro de pagamentos como retribuição pelo mesmo fator. O sistema está equilibrado, mas se houver reclamações ou reivindicações por parte do colaborador, desculpas ou afirmativas decorrentes de ações de desligamento do aparelho, as forças possibilitarão mudança ou adaptação no sistema ou poderá haver ruptura, com demissão ou retirada do aparelho.

Ética, portanto, é um juízo feito sobre o bem e o mal, de modo absoluto (em especial, internamente ao indivíduo) ou relativo a um dado grupo social, já que se pode afirmar que ela sofrerá algum tipo de adaptação ou mudança. A ética se traduz por condutas que são visíveis a todos os envolvidos em qualquer tipo de interação ou relacionamento humano.

O ponto de maior dificuldade para se abordar o tema ética é a necessidade de um posicionamento prévio que vai possibilitar a avaliação do seu conteúdo, contrapondo argumentos, vantagens e desvantagens, ameaças e oportunidades, valores pessoais e coletivos e práticas reais ambientais.



Ética Individual e Empresarial

O consultor - indivíduo ou empresa de consultoria, grupo social - se relaciona e interage com o cliente da mesma maneira, ou seja, individual-

mente ou por meio de seus grupos sociais. Em todos esses casos, as interações serão permeadas pelos valores e princípios de cada indivíduo e aqueles do grupo social. Para cada caso, as condutas aparentes mostram que princípios e valores são os fundamentais ou os secundários.

7.2.1 Ética individual

Princípios como honestidade, verdade, lealdade, exatidão, sinceridade são aqueles em que cada indivíduo acredita e pratica com maior ou menor grau de intensidade, sendo para ele uma verdade absoluta. Os argumentos utilizados para explicar ou detalhar sua conduta demonstram, com boa dose de clareza, que esse indivíduo acredita e se comporta conforme essas crenças, não abrindo mão ou concedendo qualquer tipo de abertura que possa aparentar relatividade. Alguns exemplos do tipo: "Diga que não estou" para um telefonema indesejado, "Os resultados ainda não saíram" para um paciente com grave enfermidade, "Que elegância" para alguém que reconhecidamente está vestido em completa desarmonia mostram quanto cada indivíduo efetivamente tem uma conduta ética em sua vida, quanto ela vai afetar a conduta do grupo social, da organização e do ambiente ou quanto será adaptado ou mudado no indivíduo em função das condutas existentes no ambiente, afetando a organização e o grupo social.

7.2.2 Ética empresarial

O *Hólon* organização deve ser visualizado de maneira específica, pois a realidade empresarial mostra condutas e comportamentos variados, demonstrando que eles estão, cada vez mais, se preocupando com a ética. Cada um a seu modo, com profundidade diferente, mas com algumas características que possibilitam um agrupamento e classificação.

Mais uma vez é preciso lembrar que as forças dos *Hólons* atuam em sentidos contrários e com intensidades diferentes no início, até seu equilíbrio na nova situação, fazendo que, na prática, a importância da ética no dia-a-dia da gestão empresarial seja proporcional à importância da ética pessoal dos acionistas ou das lideranças.

Podemos classificar as organizações em:

- machucadas - aquelas que se prejudicaram publicamente por envolvimento na mídia com a questão (quando, muitas vezes, a mera aparição tende a indicar desvio comportamental grave e raramente um exemplo de cidadania) e reagem energeticamente para evitar a

ocorrência de novos problemas. Criam e disseminam Códigos de Ética, introduzem sistemas de avaliação da prática de valores (seja 90 ou 360 graus), publicam em seus sites as Declarações de Valores da empresa ou iniciam grandes processos de comunicação e treinamento;

- ▶ pragmáticas - as que abordam o problema com a omissão. Suas Declarações de Valores são pragmáticas, contemplam o Foco no Cliente e o Espírito de Equipe, porém não abordam a questão ética. Evitam, muitas vezes, com esse comportamento, posturas aparentemente suicidas, *kamikazes*, ou seja, agem somente de dentro para fora, mas sem possibilidade de retorno ao ponto original;
- ▶ recicladas - aquelas que suavizam ao longo do tempo a interpretação de seus valores. Com o passar do tempo, trocam-se nomes ou títulos de conceitos, refazem-se as definições para oferecer expectativa de novidade, processos são redefinidos em atividades secundárias, sem tocar o principal, ou seja, "embalados" e relançados;
- ▶ hipócritas - as que afirmam que são éticas e praticam, no entanto, sua conduta não mostra que o discurso se transforma em prática;
- ▶ autênticas - aquelas que de fato praticam verdadeiramente e com consciência seus valores.

A prática da ética empresarial encontra vários obstáculos e armadilhas, tais como gestão financeira, processos de negócio, comportamentos gerenciais, políticas de relacionamento com clientes, maneiras de buscar resultados, comportamentos sociais e que parecem tornar suas práticas objetivas em algo nebuloso e complexo. Uma grande empresa, no Brasil, ao definir ética para seus colaboradores, explicava apenas que "Não há maneira certa de se fazer o que é errado". Uma explicação simples, porém, muito efetiva, assegurando que todo o sistema dos *Hólon*s mantenha um equilíbrio ao longo do tempo.

A questão ética pode ser influenciada em sua análise por inúmeros fatores. Alguns mais frequentes são:

- ▶ natureza do negócio - o mercado em que a empresa está inserida apresenta práticas do mercado do tipo cartel, orquestração de preços, métodos de transferência de lucros, nível de corrupção da atividade e outros;
- ▶ ambiente sociocultural - determinadas práticas e valores culturais de regiões geográficas que afetam o nível de rigor relativamente a práticas e condutas consideradas imorais ou amorais;

- ▶ sistema de remuneração - os sistemas que estimulam altos níveis de ambição e que podem se tornar perigosos se não houver o equilíbrio emocional necessário;
 - ▶ valores da liderança - a intensidade de preocupação da alta liderança e dos grupos de poder na empresa com a questão ética;
 - ▶ dilemas aparentes - práticas de suborno para conseguir benefícios específicos, como liberar a peça na alfândega para acelerar a produção ou perder faturamento e prejudicar os acionistas e colaboradores;
- !> falta de conhecimento do assunto - argumentos semelhantes a "... Mas a lei permite", quando a ética e a moral precedem a lei: pode ser legal, mas não é ético.

Algumas ações do dia-a-dia empresarial são vistas como "normais", sem afetar os indivíduos e os diversos grupos da organização. Nesse sentido, surgem diversas indagações que geram inquietude, muitas vezes severa, quando o tema ética é tratado e que necessitam respostas e ações concretas subseqüentes para que os princípios éticos sejam visíveis e vividos pelos *Hólons*.

A questão fundamental é: será ético?

- a) Colocar colaboradores menos preparados no começo de uma fila de corte, reconhecendo que eles terão mais dificuldade para reingressar no mercado?
- b) Ignorar uma realidade econômica e pagar salários efetivamente aviltantes e que não condizem com a realidade econômica e visível da organização, não permitindo ao colaborador viver com o mínimo de dignidade?
- c) Lançar um produto que, de antemão, se sabe que apresentará problemas, sob pena de frustrar as expectativas de retorno econômico financeiro dos acionistas?
- d) Pedir a um colaborador que vai ao exterior para trazer uma "plaquinha" de computador, que custa muito mais barato lá fora, na bagagem?
- e) Criar entraves para pagar um sinistro se existe a mera percepção de que os índices de sinistralidade estão altos demais?
- f) Oferecer o título de diretor a alguém somente para não ter de pagar o salário de diretor?

g) impedir, sem riscos para a imagem e o valor das ações, que certas "mordidas fiscais" (por exemplo) se tornem de conhecimento público, dificultando sua penalização?

Para se conhecer o grau de convergência dos valores pessoais das lideranças existente em uma organização, o seguinte exercício é recomendado: elaborar um número determinado de afirmativas, as quais reflitam os valores da empresa e que possibilitem um julgamento de valor por parte dos colaboradores pesquisados. Exemplo de afirmativas: "Não é um ato totalmente desonesto se tivermos que pagar um fiscal para não sermos multados em grandes somas que prejudiquem nossos lucros e participações em resultados". Abaixo de cada afirmativa será colocada uma escala com "Concordo totalmente" até "Discordo totalmente", com intervalos (recomenda-se utilizar entre cinco e dez). Aplicar o questionário a diferentes lideranças na empresa para comparar os resultados. Ao tabular o resultado da aplicação do levantamento, será determinado o grau de convergência e alinhamento dos valores existentes e sinalizado em que pontos podem existir riscos de ruptura.

Um novo direcionamento está sendo dado pelas organizações à questão da ética. Qualquer que seja a categoria ou classificação em que ela se encontra, as suas relações comerciais ou competitivas estão sendo avaliadas com indicadores que medem a sua conduta ética, além dos já consagrados tecnicamente. Alguns exemplos: ao se candidatar para uma vaga, uma pessoa foi frequentemente questionada sobre seus valores e conduta éticos. Falhas de caráter já são motivos de preocupação para as organizações que reconhecem na conduta ética fator crítico para o sucesso empresarial; reconhecimento de que a progressão funcional e conseqüente remuneração necessitam considerar duas dimensões de um desempenho profissional: alcance de resultados e prática dos valores empresariais, além da adoção dos sistemas de avaliação desses componentes éticos, com valorização de que a prática dos valores empresariais necessita ser reconhecida por todos os envolvidos: líderes e superiores, clientes internos e externos, pares e colaboradores, ao adotar-se, por exemplo, sistemas de avaliação do tipo 360 graus.

A impunidade e a omissão são alguns dos maiores estímulos à falta ou ausência da ética. Para combatê-las, é preciso tomar medidas muitas vezes bastante incômodas, porém, muito efetivas, para aumentar a prática e a visibilidade, tais como buscar apoio em processos e recursos de mercado, como prêmios e estímulos que auxiliem na reversão das "liberalidades" consentidas e que são consideradas condutas firmes. O importante é praticar. Mas, mesmo praticar pressupõe uma decisão pessoal quanto ao tipo de papel que se quer ou deve ter no processo. O complexo

é encontrar um ponto de equilíbrio natural entre as convicções e princípios pessoais, os valores da empresa, a ética e a realidade ambiental nos quais todos os *Hólons* estão inseridos.



Ética do Consultor

Independentemente de ser pessoa física, autônomo ou pessoa jurídica, empresa de consultoria, o consultor, como profissional específico, deve focar alguns fatores que servem claramente como auxílio ou entrave à harmonia e aceitação de seu relacionamento e trabalho.

No Brasil existe o Instituto Brasileiro de Consultores de Organização,² que tem um código de ética aprovado desde 1990. Esse código está dividido em três partes: relação com o cliente, com a comunidade e com a categoria profissional. O foco importante que será dado a seguir é como transformar cada um dos artigos nele contido em conduta prática e visível a todos os interessados.

7.3.1 Relação com o cliente

No Capítulo 5 foi desenvolvido um modelo de proposta que apresenta os itens que devem constar obrigatoriamente para que o cliente tenha toda a informação necessária e suficiente para tomar sua decisão. O fundamental é a qualidade da informação, ou seja, completa e clara. Os objetivos devem mostrar vínculo com as necessidades, o indicador de tempo deve revelar a duração aproximada e datas, onde houver essa possibilidade, e os honorários devem ser detalhados ao máximo, para o cliente conhecer os valores básicos que conduziram ao valor total do projeto.

A relação entre o consultor e o cliente deve ser de parceria e independência. Isso significa que, na transferência de metodologia ou na implementação de alguma técnica ou ferramenta, o consultor deve, mais uma vez, ser claro e objetivo no fornecimento das informações. Os manuais devem ser completamente detalhados, para uma perfeita absorção pelo cliente, não devendo conter só a interface, mas como ela deve ser ligada ao que não sofrerá mudança ou alteração. O fundamento é a interdependência, para que cada parte possa cessar, sem traumas, a interação, quando lhe for conveniente.

Os pontos fundamentais de sigilo, confidencialidade e quarentena na atuação devem ser cuidados de forma expressa. O consultor pode

² Explore mais em <http://www.ibco.org.br>.

trabalhar para clientes concorrentes, desde que autorizado expressamente por todos eles, com acordos de confidencialidade muito claros e detalhados. Por outro lado, se não houver a autorização ou se o consultor verificar que existe possibilidade de ocorrerem trabalhos em empresas ou setores de atividade concorrentes, deve estabelecer um período apropriado de quarentena, com indicadores muito específicos, para que todos os envolvidos estejam seguros e tranquilos quanto ao sigilo de informações. Esse sigilo vale também para os associados, empregados e todo tipo de subcontratação que o consultor utilizar junto ao cliente.

O consultor, na interação e relação com o cliente, passa a conhecer as suas "entranhas", ou seja, passa a ter informações sobre pessoas, processos e estratégias que podem ser consideradas privilegiadas. Elas não devem ser usadas para beneficiar qualquer pessoa. Um exemplo é a informação do valor de uma ação da empresa no mercado e o conhecimento da fusão ou aquisição iminente, sem informações prévias ao mercado, que fará aquela ação passar para um valor substancialmente maior. Está claro que as informações privilegiadas podem favorecer e prejudicar, simultaneamente. O consultor deve se manter distante ou alheio a elas, evitando dessa forma favorecimento ou prejuízos a quem quer que seja.

A confiança existente na relação consultor-cliente permite indicações e recomendações. O foco delas deve ser a qualidade da solução que o cliente obterá. Também fica claro que o consultor tem sua rede de relacionamento e lançará mão dela para fazer suas indicações. No entanto, qualquer recomendação deverá vir acompanhada da informação sobre a existência ou não de relacionamento anterior entre o recomendado e o consultor. Toda essa conduta também é importante quando existe associação ou subcontratação.

O Capítulo 3 detalhou o cálculo de honorários e as formas possíveis de recebimento. Todos aqueles procedimentos foram estabelecidos de forma a considerarem uma conduta precisa e clara para que a imagem do consultor não sofra qualquer desgaste.

A capacitação e habilitação do consultor devem ser plenas para atender às necessidades do cliente. Caso o consultor tenha que subcontratar o trabalho, para aumentar sua capacitação, essa condição deve ser esclarecida ao cliente. De outro modo, se o consultor utilizar o trabalho para capacitar algum aprendiz, também deve comunicar ao cliente, mas mantendo estrita supervisão.

O consultor deve avaliar todas as condutas do cliente para verificar a convergência com aquelas que ele tem e adota, interrompendo o contrato de trabalho sempre que as normas e costumes contrariarem seus princípios éticos e sua consciência profissional e pessoal.

O consultor não deve procurar contratar, para si ou para qualquer outro de sua rede de relacionamento, qualquer colaborador de seu cliente. Caso ele seja abordado por alguém nesse sentido, deve comunicar ao cliente o fato, buscando autorização expressa prévia, se considerar como positiva essa conduta. Na hipótese de ser procurado por ex-colaborador do cliente, a mesma autorização deve ser buscada. O motivo principal dessa conduta é que o consultor tem informações consideradas privilegiadas sobre desempenho, conhecimento e comportamento dos colaboradores do cliente, fazendo que exista um processo seletivo prévio e que não deve ser usado.

O consultor deve focar na capacidade de absorção do cliente quando estiver propondo métodos, técnicas e ferramentas. Muitas vezes o consultor percebe que determinado caminho é o melhor, dada uma determinada situação, porém nem sempre esse caminho passa pelo desafio e pela capacidade de absorção do cliente, senão pelas convicções e conhecimento do consultor. Esse é um cuidado que deve ser tomado em todas as propostas metodológicas feitas pelo consultor ao cliente.

7.3.2 Relação com a comunidade

E evidente que essa obrigatoriedade, por parte do consultor, deve observar e atuar de acordo com toda a legislação vigente. A sua imagem está em jogo perante seu ambiente. Ela, além de demonstrar de maneira inequívoca a sua conduta, cria percepções sobre que influência o consultor pode exercer sobre o ambiente em razão de seu conhecimento e saber. Portanto, a contribuição do consultor ao seu ambiente pode ser bastante ampla, no sentido de desenvolvimento tecnológico e respeito ambiental, exercitando a sua cidadania.

Quando o consultor tiver como cliente o Estado, os resultados de seu trabalho devem atender, ao mesmo tempo, as necessidades de seu cliente e demandas e interesses da sociedade civil, permitindo que eles demonstrem sua responsabilidade social e pública.

7.3.3 Relação com a categoria profissional

O consultor é convidado a expor suas idéias e conhecimentos por meio de entrevistas e outras formas de visibilidade. Em nenhum momento ele pode ter essa exposição em nome da sua categoria profissional, exceto no caso de delegação expressa. Dessa forma, ele deve deixar claro que suas declarações são em caráter pessoal e não representam, necessariamente, a visão de seus pares. Qualquer meio de manifestação

pública do consultor impacta na imagem de sua categoria profissional e ela não pode sofrer distorções ou "arranhões" em consequência de qualquer atividade do consultor.

Um dos ativos mais importantes do consultor é a sua propriedade intelectual e o seu direito autoral. No mundo real, muitos métodos, técnicas e ferramentas têm seu desenvolvimento e aplicação por meio de composições de diversos autores. O consultor deve divulgar com muita clareza e precisão a autoria dos diferentes instrumentos utilizados, evitando, de todas as formas, assumir um crédito que não é seu ou deixar outros levarem as glórias por sua autoria. Com esse comportamento, o consultor estará promovendo o profissionalismo de toda a sua categoria profissional.

A divulgação dos serviços do consultor não pode gerar suspeita de benefícios duvidosos ou menos nobres. Quando isso ocorre, mais uma vez, a categoria toda será impactada negativamente. Todas as formas de promoção, divulgação ou visibilidade dos trabalhos do consultor devem refletir, claramente, credibilidade, fator fundamental na criação e manutenção da confiança.

Em diversas situações, é necessária a atuação simultânea de vários consultores. Um entendimento prévio entre eles e o estabelecimento dos limites e interfaces entre seu trabalho são fundamentais para que a imagem coletiva seja mantida em níveis elevados. Essa conduta evita conflito de interesses, dá direcionamento e foco aos trabalhos e faz que o cliente assuma um papel de coordenação e não de arbitragem.

Um aspecto pouco citado ou difundido em códigos de ética ou de conduta é aquele referente a gastos do consultor. Eles são as despesas indiretas realizadas durante a execução dos trabalhos. A importância está na conduta sobre esses itens, pois não podem representar qualquer vantagem, financeira ou não, do consultor.

Se a sede do consultor está em uma localidade e ele tem mais de um cliente em outra, as despesas de locomoção e estada devem ser repartidas e não enviar um relatório sobre o total a cada um deles. Normalmente devem ser seguidas as regras estabelecidas pelo cliente no que se refere à hospedagem e à alimentação. No caso de não existir referência expressa, o consultor deve propor algo adequado para ambas as partes, ou seja, não pedir ou fazer nada que não seja habitual para o consultor.

Isso não significa ser "espartano" nas despesas, mas apenas reforçar a imagem de profissionalismo e etiqueta. Como exemplo, viajar em classe compatível com seu cliente, não incluir bebida alcoólica nas diárias de hotel, usar o telefone somente para comunicações breves e necessárias, usar os serviços de lavanderia do hotel só em caso de hospedagem prolongada e assim por diante. Atualmente existem especialistas nessa área, que podem ser utilizados para determinar todos esses

procedimentos, bem como capacitar as pessoas a seguirem diversas regras de etiqueta e bons costumes.



Ética do Cliente

O cliente também segue determinados padrões éticos específicos, além dos universalmente reconhecidos.

Pagamento - o cliente deve tratar o consultor como fornecedor ou parceiro. Os atrasos nos pagamentos, por considerar que o trabalho do consultor segue caminhos próprios e diferentes dos fornecedores tradicionais ou habituais e não tem a mesma importância, são inadequados. O consultor também trabalha com fluxo financeiro e de caixa.

Propósito do contato - esse ponto trata da denominada "agenda oculta" do cliente. Solicitar algum tipo de trabalho e explicar todos os motivos para sua realização é uma conduta ética. Por exemplo, solicitar um trabalho de revisão da estrutura organizacional sem detalhar que esse trabalho somente servirá como base de negociação para distrato de sociedade pode ser considerado antiético.

Tempo do consultor - usar o tempo do consultor e respeitá-lo para efetiva consulta ou solicitação de proposta de trabalho. O fator tempo é irrecuperável para o consultor, pois, quando está atendendo qualquer prospecção, com certeza ele não está dando sequência a qualquer de seus trabalhos já contratados. Há alguns exemplos de conduta inadequada, com solicitação de presença do consultor, sabendo antecipadamente que seu trabalho não será contratado. Existem clientes que têm obrigatoriedade de efetuar um mínimo de três orçamentos ou propostas e já definiram qual fornecedor será contratado. Nesse caso, o simples alerta ao consultor de que ele está fazendo parte da determinação da empresa pode dar liberdade a ele para participar ou não. Fornecer uma cópia ou abrir uma proposta de um consultor para outro, pois esse outro tem a preferência do cliente, também é conduta reprovável. Em outros casos, apenas um "bate-papo" inicial, com perguntas de como o consultor poderia resolver problemas de um dado tipo, mas que somente objetiva uma forma de assistência gratuita.

Interface e assistência - muitos contratos de consultoria determinam que haverá alguém por parte do cliente para ser o elo durante o trabalho, prestando assistência ao consultor. É fundamental que o cliente e todos os envolvidos entendam o papel desse facilitador para que sejam evitados desculpas e atrasos no decorrer dos trabalhos.

Resumo

► Para se poder conceituar ética, é necessário percorrer alguns caminhos bastante complexos. Uma primeira conclusão é a de que ética e moral precedem a legalidade. Às vezes, determinado tema ou ação não é ilegal, mas não é ético. Para essa compreensão, é preciso uma explicação detalhada dos componentes das relações humanas e das forças nelas atuantes. Cada um deles será denominado *Hólon*, palavra composta pelo radical grego *Hólus*, que significa "todo", e pelo sufixo *on*, que quer dizer "parte de", sendo então o seu significado completo: cada elemento é um todo em si mesmo e simultaneamente parte de algo. De maneira genérica, existem quatro *Hólons* interagindo nas relações humanas. Em primeiro lugar o indivíduo. Um ser completo em si, com seu modo de pensar, de sentir e de agir. O segundo *Hólon* é formado por um conjunto de indivíduos, comungando princípios e valores iguais ou semelhantes em sua maioria, e os não-afins são considerados secundários por todos os envolvidos. Logo após vem a organização, o conjunto de grupos sociais afins. A determinação de políticas, procedimentos e práticas empresariais é realizada por um dado grupo de indivíduos, chamado direção, acionistas ou donos. Finalmente, o ambiente, formado pelos mais diferentes tipos de organizações e exercendo força de mudança e impacto sobre qualquer uma delas. Fusões e aquisições de maneira harmônica ou hostil, as relações comerciais, as pressões para preservação ambiental ou ações de responsabilidade social são exemplos das forças atuantes nesse *Hólon*.

► Ética, portanto, é um juízo feito sobre o bem e o mal, de modo absoluto (em especial, internamente ao indivíduo) ou relativo a um dado grupo social, já que se pode afirmar que ela sofrerá algum tipo de adaptação ou mudança.

► O consultor - indivíduo ou empresa de consultoria, grupo social - se relaciona e interage com o cliente da mesma maneira, ou seja, individualmente ou por meio de seus grupos sociais. Em todos esses casos, as interações serão permeadas pelos valores e princípios de cada indivíduo e aqueles do grupo social. Para cada caso, as condutas aparentes mostram que princípios e valores são os fundamentais ou os secundários.

► Ética individual são princípios norteadores das atitudes, como honestidade, verdade, lealdade, exatidão, sinceridade, aqueles em que cada indivíduo acredita e pratica com maior ou menor grau de intensidade, sendo para ele uma verdade absoluta.

► Ética empresarial é o *Hólon* da organização e deve ser analisada de maneira específica, pois a realidade empresarial mostra condutas e comportamentos variados, demonstrando que eles estão, cada vez mais,

se preocupando com a ética. Cada um a seu modo, com profundidade diferente, porém com algumas características que possibilitam um agrupamento e classificação.

► Ética do consultor, independentemente de ser pessoa física, autônomo ou pessoa jurídica, empresa de consultoria, o consultor, como profissional específico, deve focar alguns fatores, os quais são claramente auxílio ou entrave à harmonia e aceitação de seu relacionamento e trabalho. No Brasil, existe o Instituto Brasileiro de Consultores de Organização que tem um código de ética aprovado em 1990. O foco importante é como transformar cada um dos artigos nele contido em conduta prática e visível a todos os interessados.

► Ética do cliente - significa os determinados padrões éticos específicos dos clientes, além dos universalmente reconhecidos, tais como: pagamento, propósito do contato, tempo do consultor e interface e assistência.

Questões para debate

1. Estabeleça, por ordem de importância, quais são os seus princípios éticos fundamentais e que concessões você faz em cada um deles.
2. Identifique os princípios éticos do seu grupo social e que concessões ele faz em cada um deles.
3. Identifique os princípios éticos da organização na qual você trabalha e que concessões ela faz em cada um deles.
4. Liste os princípios éticos dos seus principais clientes e que são visíveis no mercado.
5. Liste os princípios éticos dos seus principais fornecedores e que são visíveis no mercado.

Bibliografia

BENIAMINO, S. L. M. *Ética nas organizações: realidade ou utopia?* Rio de Janeiro: The Geo Network, 2003. Divulgado por e-mail.

FISCHER, R.; URY, W. *Como chegar ao sim: a negociação de acordo com concessões*. Rio de Janeiro: Imago, 1995.

GREENBAUM, T. L. *Manual do consultor*. Rio de Janeiro: LTC, 1991.

HOLTZ, H. *The independent consultants brochure and letter handbook*. New York: John Wiley, 1995.

IANNINI, R. R. *Cliente e consultor: uma parceria para o desenvolvimento organizacional*. Niterói: Eduff, 1996.

KELLEY, R. E. *Consulting: the complete guide to profitable career*. New York: Charles Scribner, 1981.

KOESTLER, A. *O fantasma da máquina*. Rio de Janeiro: Interamericana Progresso, 1951.

KUBR, M. *Consultoria, um guia para a profissão*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1986.

WALTON, R. E. *Interpersonalpeacemaking: confrontation and third-party consultation*. Reading: Addison Wesley, 1969.

WEINBERG, G. M. *Consultoria: o segredo do sucesso*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.



Capítulo 1 - O Contexto da Consultoria

1.1	Introdução	12
1.1.1	Turbulência ambiental	13
1.2	Conceitos Básicos	16
1.2.1	Conceitos de consultoria empresarial.....	16
1.3	Motivos de Contratação de Consultoria.....	19
1.3.1	Necessidade de maior conhecimento	19
1.3.2	Falta de tempo.....	20
1.3.3	Política empresarial.....	22
1.4	Tendências da Consultoria	23
1.4.1	Principais tendências.....	23
1.4.2	Principais temas para alerta aos executivos	24
	Resumo	32
	Questões para debate	33
	Bibliografia	33

Capítulo 2 - O Profissional de Consultoria

2.1	Introdução	36
2.1.1	Premissas da consultoria.....	37
2.2	Características.....	40
2.2.1	Comportamento	40
2.2.2	Habilidade.....	40
2.2.3	Conhecimento	41
2.3	Qualificações	43
2.3.1	Experiência	43
2.3.2	Educação.....	44
2.3.3	Diferenciais.....	44
2.4	Contorno e Extensão do Trabalho	46
2.4.1	Resultados esperados e duração dos trabalhos	46
2.4.2	Segmentação de mercado	47
2.4.3	Distância	48
2.4.4	Envolvimento com a estrutura do cliente	48
2.4.5	Local de trabalho	48
2.4.6	Formas de trabalho	49
2.5	Especialista ou Generalista	50
	Resumo	51
	Questões para debate	52
	Bibliografia.....	53

Capítulo 3 - Produto ou Serviço

3.1	Introdução.....	56
3.1.1	Premissas	57
3.2	Definição do Produto	58
3.3	Características do Produto	58
3.3.1	Custo de oportunidade	59
3.3.2	Fragmentação do processo.....	59
3.3.3	Uso de tempo	60
3.3.4	Avaliação do retorno.....	60
3.3.5	Parâmetros de acompanhamento	61
3.3.6	Intensidade de contato	61
3.3.7	Responsabilidades e transparência	61
3.4	Determinando Preços.....	62
3.4.1	Remuneração	63
3.4.2	Despesas gerais.....	63
3.4.3	Lucro.....	63

3.4.4	Competidores.....	63
3.4.5	Economia do ambiente	64
3.4.6	Formas de recebimento	64
3.5	Plano mercadológico	65
3.5.1	Praça	67
3.5.2	Promoção	68
3.5.3	Posicionamento.....	69
	Resumo	70
	Questões para debate	71
	Bibliografia	71

Capítulo 4 - Tipos de Consultoria

4.1	Introdução	74
4.2	Consultor Interno e Consultor Externo	74
4.2.1	Consultor interno.....	75
4.2.2	Consultor externo.....	77
4.3	Estrutura.....	79
4.3.1	Consultoria artesanal	79
4.3.2	Consultoria pacote	81
4.4	Abrangência.....	83
4.4.1	Consultoria especializada	83
4.4.2	Consultoria total	84
4.5	Formas e Relacionamento	86
4.5.1	Consultor associado.....	86
4.5.2	Consultor autônomo	87
4.5.3	Consultor virtual.....	87
	Resumo.....	88
	Questões para debate.....	89
	Bibliografia.....	89

Capítulo 5 - Contratação dos Serviços de Consultoria

5.1	Introdução	92
5.2	A Visita Prospectiva.....	92
5.3	Análise Preliminar e Coleta de Dados.....	98
5.3.1	Natureza das perguntas.....	99
5.4	A Proposta de Consultoria.....	101
5.4.1	Conteúdo da proposta.....	102
5.5	Reuniões de Contratação.....	103
	Resumo.....	106

Questões para debate	107
Bibliografia	107

Capítulo 6 - Administração e Avaliação dos Serviços de Consultoria

6.1	Introdução	110
6.1.1	Métodos de coleta de dados	111
6.1.2	O diagnóstico	113
6.2	Estabelecendo Indicadores de Desempenho e de Resultados	114
6.3	Presença e Tempo de Permanência Junto ao Cliente	116
6.3.1	Aspectos metodológicos	117
6.3.2	Estilos de atuação	117
6.3.3	Aspectos comportamentais	118
6.4	Os Relatórios Finais	122
6.5	Trabalhos Subseqüentes	124
	Resumo	125
	Questões para debate	126
	Bibliografia	127

Capítulo 7 - Ética do Consultor

7.1	Introdução	130
7.2	Ética Individual e Empresarial	132
7.2.1	Ética individual	133
7.2.2	Ética empresarial	133
7.3	Ética do Consultor	137
7.3.1	Relação com o cliente	137
7.3.2	Relação com a comunidade	139
7.3.3	Relação com a categoria profissional	139
7.4	Ética do Cliente	141
	Resumo	142
	Questões para debate	143
	Bibliografia	143

Av. Marquês de São Vicente, 1697 — CEP 01139-904
Barra Funda - Tel.: PABX (0XX11) 3613-3000 Fax: (11)
3611 -3308 - Televendas: (0XX11) 3613-3344 Fax
Vendas: (0XX11) 3611-3268 - São Paulo - SP Endereço
Internet: <http://www.editorasaraiva.com.br>

Distribuidores Regionais

AMAZONAS/RONDÔNIA/RORAIMA/ACRE

Rua Costa Azevedo, 56 — Centro
Fone/Fax: (0XX92) 633-4227 / 633-4782 — Manaus

BAHIA/SERGIPE

Rua Agripino Dória, 23 — Brotas
Fone: (0XX71) 381-5854 / 381 -5895 / 381 -0959 — Salvador

BAURU/SÃO PAULO

(sala dos professores)
Rua Monsenhor Claro, 2-55/2-57 — Centro
Fone: (0XX14) 3234-5643 — 3234-7401 — Bauru

CAMPINAS/SÃO PAULO

(sala dos professores)
Rua Camargo Pimentel, 660 — Jd. Guanabara
Fone: (0XX19) 3243-8004 / 3243-8259 — Campinas

CEARÁ/PIAUÍ/MARANHÃO

Av. Filomeno Gomes, 670 — Jacarecanga
Fone: (0XX85) 3238-2323 / 3238-1331 — Fortaleza

DISTRITO FEDERAL

SIG Sul Qd. 3 — Bl. B — Loja 97 — Setor Industrial Gráfico
Fone: (0XX61) 344-2920 / 344-2951 / 344-1709 — Brasília

GOIÁS/TOCANTINS

Av. Independência, 5330 — Setor Aeroporto
Fone: (0XX62) 225-2882 / 212-2806 / 224-3016 — Goiânia

MARANHÃO

R. Godofredo Viana, 546 — Centro
Fone: (0XX99) 524-0032 — Imperatriz

MATO GROSSO DO SUL/MATO GROSSO

Rua 14 de Julho, 3148 — Centro
Fone: (0XX67) 382-3682 / 382-0112 — Campo Grande

MINAS GERAIS

Rua Além Paraíba, 457 — Bonfim
Fone: (0XX31) 3429-8300 — Belo Horizonte

PARÁ/AMAPÁ

Travessa Apinagés, 186 — Batista Campos
Fone: (0XX91) 222-9034 / 224-9038 / 241 -0499 — Belém

PARANÁ/SANTA CATARINA

Rua Conselheiro Laurindo, 2895 — Prado Velho
Fone: (0XX41) 332-4894 — Curitiba

PERNAMBUCO/PARAÍBA/R. G. DO NORTE

Corredor do Bispo, 185 — Boa Vista Fone:
(0XX81) 3421 -4246 / 3421 -4510 — Recife

RIBEIRÃO PRETO/SÃO PAULO

Av. Francisco Junqueira, 1255 — Centro
Fone: (0XX16) 610-5843 / 610-8284 — Ribeirão Preto

RIO DE JANEIRO/ESPÍRITO SANTO

Rua Visconde de Santa Isabel, 113 a 119 — Vila Isabel
Fone: (0XX21) 2577-9494 / 2577-8867 / 2577-9565 — Rio de Janeiro

RIO GRANDE DO SUL

Av. Ceará, 1360 — São Geraldo
Fone: (0XX51) 3343-1467 / 3343-7563 / 3343-2986 / 3343-7469
Porto Alegre

SÃO JOSÉ DO RIO PRETO/SÃO PAULO

(sala dos professores)
Av. Bhg. Faria Lima, 6363 — Rio Preto Shopping Center — V. São José
fone: (0XX17) 227-3819 / 227-0982 / 227-5249 -- São José do
Rio Preto.

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS/SÃO PAULO

(sala dos professores)
Rua Santa Luzia, 106 — Jd. Santa Madalena
Fone: (0XX12) 3921 -0732 — São José dos Campos

SÃO PAULO

Av. Marquês de São Vicente, 1697 — Barra Funda
Fone: PABX (0XX11) 3613-3000 / 3611 -3308 — São Paulo

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ.

Crocco, Luciano

Consultoria empresarial / Luciano Crocco e Erik Guttman. - São Paulo:
Saraiva, 2005

1. Consultores técnicos (Administração). 2. Serviços de consultoria. I.
Guttman, Erik. II. Título.

05-0311.

CDD-658.46

Copyright © Luciano Crocco Erik
Guttman 2005 Editora Saraiva
Todos os direitos reservados.

Diretor editorial: Henrique Farinha

Gerente editorial: Flávia Helena Dante Alves Bravin

Editor: Mareio Coelho

Marketing editorial: Gisele da Silva Guerra

Desenvolvimento editorial: Rita de Cássia da Silva

Produção editorial: Juliana Rodrigues de Queiroz
Aracelli de Lima

Coordenadora de revisão (heliográfica): Livia M. Giorgio

Editoração Eletrônica: Lummi Produção Visual

Capa: Zeta Studio

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou
forma sem a prévia autorização da Editora Saraiva. A violação dos direitos
autorais é crime estabelecido na Lei n. 9.610/98 e punido pelo artigo 184 do
Código Penal.

Consultoria Empresarial

CONHEÇA O SITE DO LIVRO
E AS DEMAIS NOVIDADES DO NOSSO CATÁLOGO
NO ENDEREÇO:
www.saraivauni.com.br

